

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов, Асєєва І. В.**

# **ЛОГІКА СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

*За загальною редакцією О. С. Пономарьова*

**ХАРКІВ – 2015**

Затверджено редакційно-видавничою радою університету, протокол №1 від 24.12.2014 року.

Рецензенти: ГУРЕВИЧОВ М. М., д.е.н., проф., професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»);

ЗАВЕТНИЙ С. О., д.філос.н., проф., завідувач кафедри ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування» і соціально-гуманітарних дисциплін (Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка)

О. С. Пономарьов.

Логіка управління [Текст]: Монографія / О. С. Пономарьов, М. К. Чеботарьов, І. В. Асеева. – Харків: НТУ «ХПІ», 2015. – 200 с.

З позицій логіки людської діяльності розглянуто природу, сутність і зміст феномену управління людьми і соціальними системами. Показано роль і призначення логіки управління та її місце в системі наук про управління. Наведено основні принципи і положення логіки управлінської діяльності та особливості їх застосування.

Призначено для студентів всіх форм навчання, керівників-практиків та викладачів управлінських спеціальностей.

Іл. 39. Табл. 2. Бібліогр.: 111 назв.

## ПЕРЕДМОВА

В умовах функціонування ринкових відносин істотних змін зазнають цілі, зміст і характер спільної діяльності людей в системі суспільного виробництва у складі різних колективів, а також управління цими людьми та їх діяльністю. Як переконливо свідчить життєва практика, характер управління істотно впливає не тільки на ефективність діяльності, але й на ставлення людей до керівника, а відтак і до виконання своїх виробничих обов'язків і функцій. А від цього ж їх ставлення, у свою чергу, значною мірою залежить конкурентоспроможність продукції підприємства. Вказані чинники формують психологічний клімат в колективі та плинність кадрів чи, навпаки, прагнення працівників зберегти своє членство в цьому колективі.

На жаль, сьогодні далеко не всі керівники підприємств мають належну управлінську підготовку, а тому виконують свої функції у кращому разі з позицій здорового глузду, а то і взагалі за принципом «боятися – значить, поважать». Вони не враховують того, що в сучасних умовах саме особистісний чинник відіграє вирішальну роль у забезпеченні належної ефективності суспільного виробництва та його продуктивності, що людина виступає його основним ресурсом і головним резервом.

Нерідко недостатня продуктивність праці, низька якість продукції та її не конкурентоспроможність особливо у порівнянні з кращими світовими аналогами, наше істотне технологічне відставання від провідних економічно розвинених раїн знов-таки зумовлені перш за все хибами управління. Йдеться про управління на всіх рівнях – від державної економічної політики до дрібної фірми чи малого підприємства.

Однією з основних причин такого становища слід вважати відсутність належної цілеспрямованої управлінської і психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців під час їх навчання у вищих навчальних закладах. Адже добре відомо, що навіть їх висока професійна компетентність ще не гарантує

успішної діяльності через відсутність чи нерозвиненість вкрай необхідних організаторських і комунікативних навичок. Його зумовлює брак глибокого системного розуміння випускниками цілей і сутності управління, володіння ними сучасними управлінськими технологіями і культурою управління.

Ще однією з причин вказаної ситуації виступає поширене уявлення про те, що управління людьми не потребує спеціальної підготовки, що для цього достатньо призначити людину на керівну посаду, а досвід і здоровий глузд вже самі допомагатимуть їй належним чином спрямовувати діяльність колективу. Поширена й думка, що для успішного управління необхідні сила волі, твердість характеру, наполегливість, послідовність та відповідальність.

Все це дійсно так, але, як свідчить досвід світового менеджменту, тільки цього вже замало для дійсно ефективного управління й успішного досягнення його цілей. Виявляється, що для цього необхідні спеціальні знання, причому не тільки з теорії менеджменту, а й з філософії управління, з його психології та педагогіки, етики, логіки і методології управлінської діяльності.

Сукупність цих сфер знання, призначена для їх свідомого й послідовного застосування в практиці управління, не є чимось застиглим. Численними дослідженнями, в тому числі й виконаних авторами, цієї роботи глибоко аналізуються важливі теоретичні і практичні проблеми, розв'язання яких має бути спрямоване на підвищення ефективності управління. Більш того, ми прагнемо знаходити і пропагувати доцільні способи і напрямки застосування результатів наукових досліджень і практичного досвіду світового менеджменту в навчально-виховному процесі вищої школи з метою організації цільової управлінської підготовки майбутніх керівників.

Мета і цієї роботи полягає насамперед в озброєнні і майбутніх керівників, і керівників-практиків знанням наукових основ логіки управлінської діяльності та в їх ознайомленні з сутністю й особливостями феномену управління взагалі й доцільними підходами до його успішного здійснення. Сучасним успішним керівником-лідером може стати лише людина, що володіє цими знаннями. Сподіваємось, що ця книга стане їй в нагоді в процесі управлінської практики.

## ВСТУП

Для того, щоб зрозуміти сутність, зміст і призначення логіки управління, розглянемо спочатку сенс таких понять, як управління та логіка. Хоча обидва вони на перший погляд уявляються цілком зрозумілими, вважаємо за необхідне уточнити їх сенс. Адже, як свого часу стверджував Р. Декарт, правильно визначаєте слова, і ви звільните світ від половини непорозумінь. **Управлінням** прийнято вважати процес здійснення цілеспрямованого впливу на керовану систему з метою досягнення бажаного її стану чи режиму функціонування. В основі управління лежать аналіз інформації про цю систему і прийняття на основі його результатів управлінських рішень та їх реалізація.

**Логіка** у її традиційному розумінні – це наука про закони та операції правильного мислення [36, с.153], наука про форми і прийоми раціонального мислення, яка встановлює умови правильності міркувань [49]. Сьогодні ж ми розглядаємо її у більш загальному плані, поширюючи предмет логіки також на умови коректності людської діяльності, в тому числі й управління.

Загальна структура процесу управління представлена на рис. 1.

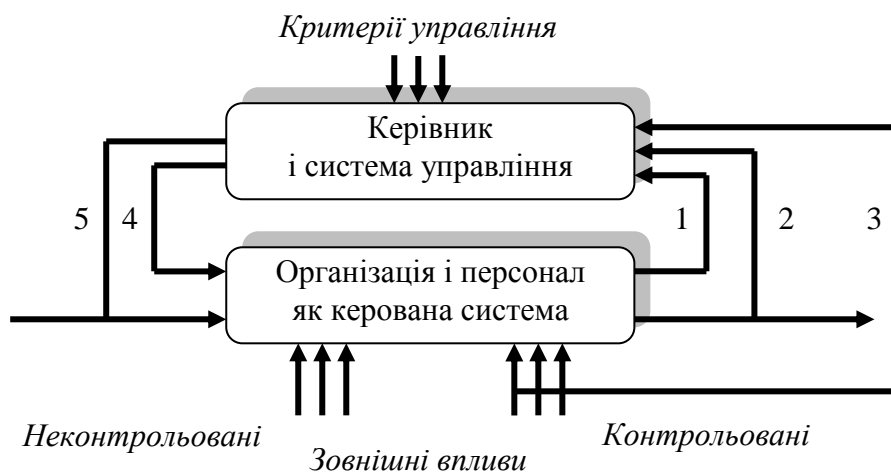


Рис. 1. Загальна структура процесу управління

Тут цифрами показано такі потоки інформації: 1 – про стан системи, 2 – про характер її функціонування, 3 – про ті зовнішні впливи, які підлягають

контролю. За результатами аналізу цієї інформації й на підставі їх порівняння із встановленими критеріями управління виробляються й реалізуються відповідні управлінські впливи: 4 – на керовану систему та 5 – на вхідні потоки та характер функціонування системи. Для спрощення на схемі не показано цілей системи і цілей управління нею, оскільки узагальнено їх можна певною мірою агрегувати в систему критеріїв.

Якщо в результаті контролю виявляється, що неминучі відхилення стану організації чи характеру її функціонування перебувають у припустимих межах, ситуація вважається прийнятною і *не потребує управлінського втручання*. Це положення звучить дещо незвично для деяких керівників, адже вони вважають за необхідне постійно давати якісь вказівки, здійснювати «розноси» тощо. Напевне для того, щоб персонал не забував про їх існування? Логіка ж вимагає давати максимальну можливість людям спокійно працювати, якщо виконання ними своїх функцій, завдань і обов'язків відповідає підтриманню бажаного стану організації та характеру її функціонування.

Тільки у разі виходу хоча б одного з контрольованих параметрів за припустимі межі виникає потреба відповідного реагування з боку керівника. Воно має спрямовуватися на те, щоб повернути систему до бажаного стану. З цією метою на підставі результатів аналізу інформації, отриманої в процесі контролю, формується й реалізується адекватне рішення про здійснення необхідного управлінського впливу на систему. Саме цей вплив і забезпечує очікуване її повернення до норми.

Виходячи із загальних цілей системи, її керівництво ставить конкретні цілі перед виконавцями. Потреба у контролюванні міри їх досягнення впливає безпосередньо з вимог логіки управління. Тому цей **контроль** стає важливим складником технології управління, який забезпечує досягнення системою її загальних цілей. Більш того, контроль постає специфічною управлінською технологією і водночас однією з важливих функцій управління, яка повинна забезпечувати успішне функціонування керованого підприємства, фірми чи організації. Його сутність і призначення детально розглянуто в роботі [76].

Логіка необхідності контролю полягає у таких положеннях. По-перше, за допомогою контролю стає можливим виявлення відхилень стану системи чи характеру її функціонування від заданих параметрів. По-друге, за рахунок контролю можна попереджати можливість виникнення кризових ситуацій шляхом своєчасного виявлення помилкових дій ще до того, як вони завдадуть певної шкоди підприємству. По-третє, контроль дозволяє зіставити планові показники і фактично досягнуті результати щоб перевірити характер просування підприємства до мети і внести у разі необхідності відповідну корекцію за допомогою адекватних управлінських впливів.

Тут доцільно навести думку такого відомого фахівця з управлінського контролю, як Алетія О. Колдуелл, виконавчий віце-президент відділу корпоративних послуг організації «Голубий хрест Каліфорнії». Він вважає, що «тільки за допомогою застосування систем контролю організація здатна забезпечити успішне досягнення своїх цілей. Системи контролю являють собою невід'ємну частину структури будь-якої організації, формуючи основу для визначення ефективності її діяльності» [43, с. 1.49].

Забезпечення бажаної ефективності роботи й конкурентоспроможності продукції вимагає, щоб організація й управління підприємством, фірмою чи організацією здійснювалися на основі світових досягнень наукового менеджменту, на надійних логіко-методологічних принципах. Це уявляється тим більш необхідним, що одна з найхарактерніших особливостей сучасності полягає в істотному ускладненні цілей, які постають перед суспільством у цілому і перед різними соціальними системами, незалежно від їх масштабу і призначення, а також від умов функціонування цих систем. Дійсно, постійно збільшується кількість завдань, які необхідно розв'язувати для успішного досягнення обраних цілей. Водночас підвищується рівень невизначеності при здійсненні тієї чи іншої діяльності та прийняття відповідальних управлінських рішень, оскільки невпинно відбуваються непередбачувані зміни як зовнішнього відносно системи середовища, так і умов функціонування і розвитку таких систем, ускладнюються їхня внутрішня структура і зв'язки з середовищем.

Все це не тільки підвищує роль і значення управління соціальними системами, але й зумовлює особливу актуальність проблеми забезпечення його належної ефективності, адже від якості управління визначальною мірою залежить характер життєдіяльності як кожної окремої системи (підприємства, фірми, організації), так і суспільства в цілому. Саме від змісту і характеру управління істотно залежать можливості успішного досягнення цілей, які ці системи чи їхні керівники ставлять перед собою.

При цьому необхідно враховувати й ту обставину, що управління є одним з найпрестижніших, найважливіших соціально значущих, але водночас найскладніших і найвідповідальніших видів людської діяльності. Багато хто прагне стати керівником, часто навіть не розуміючи глибинної сутності складного й суперечливого феномену управління. Його складність зумовлена потрійною природою самого управління, яке виступає водночас наукою, мистецтвом і видом діяльності (рис. 2).

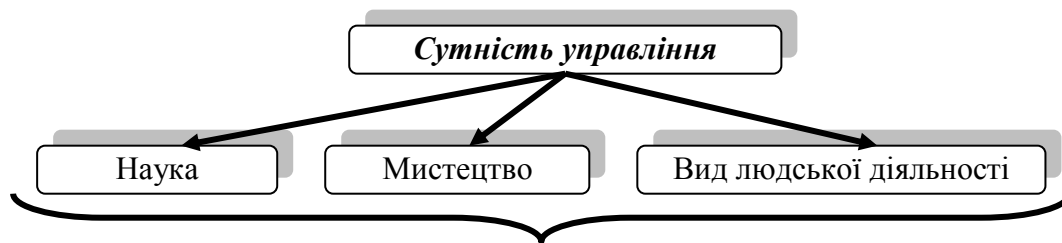


Рис. 2. Складна сутність управління

Як *наука*, управління характеризується тим, що, по-перше, вона підпорядковується певним закономірностям, по-друге, має свій понятійно-категоріальний апарат, і по-третє, вимагає спеціальної підготовки для людей, яким доводиться професійно виконувати управлінські функції.

Як *мистецтво*, управління необхідно розглядати тому, що, як свідчить життєва практика, жодна управлінська ситуація ніколи не повторюється з абсолютною точністю, і для успішного її розв'язання керівникові необхідно творчо підходити до конкретного застосування загальних закономірностей, користуючись не тільки знаннями, а й досвідом і навіть інтуїцією.



Як *вид людської діяльності*, управління слід вважати тому, що воно цілеспрямовано здійснюється людьми, посади яких передбачаються штатним розписом організації чи підприємства тощо. Однак ця діяльність специфічна, вона призначена для організації, координації та забезпечення належного здійснення спільної діяльності інших людей і груп людей. Тому вона постає як своєрідна метадіяльність, тобто діяльність з організації діяльності.

Таку потрібну сутність феномену управління істотно ускладнює ще й та обставина, що на практичне його здійснення накладаються особливості тієї конкретної сфери виробництва, науки чи культури, у якій воно здійснюється. Адже їх урахування привносить багато нюансів – від цілей, змісту й характеру управління до рівня освіченості, вихованості, загальної і професійної культури та мотивації працівників, діяльністю яких доводиться керувати. Виключно важливу роль відіграють також психологічні чинники та моральнісний клімат в колективі, характер міжособистісних взаємовідносин і спілкування, культура і стиль керівництва, застосовуваний керівником.

Тому цілком зрозуміло, що проблеми належної організації управління соціальними системами, проблеми пошуку реальних шляхів і засобів підвищення ефективності практичної реалізації управлінських функцій стають все більш актуальними й набувають всезагального характеру. Саме це й зумовило необхідність розробки відносно нової наукової дисципліни, якою виступає *логіка управління*. Її призначення полягає у чіткому визначенні цілей управління й виборі найбільш доцільних способів його здійснення, які забезпечують ефективне досягнення цих цілей. Це далеко не просте завдання, оскільки в дійсності може бути кілька цілей, які складно узгодити між собою, бо вони можуть суперечити одна одній. Це ж стосується також і критеріїв ефективності як діяльності організації, так і управління нею.

Разом з тим логіка управління не виключає, але й передбачає можливість творчого, нестандартного підходу до управління. Це в першу чергу необхідно при розв'язанні складних нестандартних ситуацій. Але у цих випадках необхідно застосувати їх системний аналіз і обрати найдоцільніший варіант.

## 1. ЛОГІКА ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Вже сама сутність феномену людської діяльності як форми і способу її буття та прояву активності, що полягає у цілеспрямованій зміні людиною навколишнього світу й самої себе, передбачає необхідність створення певних регулятивних механізмів, які б забезпечували бажану ефективність цієї діяльності. І людське суспільство в процесі свого історичного розвитку вже напрацювали такі механізми і з подальшим ускладненням продуктивних сил і суспільних відносин й відповідними змінами цілей, змісту й характеру діяльності прагне їх удосконалювати. Крім того, для кожного конкретного різновиду діяльності формуються і теж поступово удосконалюються шляхи, способи і технології доцільного її здійснення. В той же час існує й система положень, принципів і правил, інваріантних відносно конкретних видів діяльності, які носять більш загальний характер і є застосовними до будь-якого різновиду діяльності. Вони, власне, й визначають її логіку.

Предметом розгляду в цьому розділі й виступає спроба визначити сутність таких понять, як логіка діяльності, праксеологія як одна з теорій раціонального здійснення діяльності й технологія людської діяльності, яка є чіткою, доцільно визначеною послідовністю дій чи операцій, що у своїй системній цілісності й забезпечують досягнення заздалегідь визначених цілей цієї діяльності. Ми намагатимемося чітко розмежувати ці поняття та їх цільові, змістовні та функціональні поля, визначити місце кожного з них в організації людської діяльності та регулюванні процесів її здійснення.

Перш за все, *методологія діяльності* – це система принципів, методів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про саму цю систему. Оскільки вона містить концептуальний виклад мети, змісту й методів діяльності, її основне призначення полягає у створенні теоретичних засад діяльності взагалі, своєрідної «абстрактної діяльності», її взаємозв'язку та взаємодії з такими категоріями, як особистість і свідомість.

**Логіка людської діяльності** – це галузь системи логічних знань, яка має предметом своїх досліджень визначення цілей діяльності та доцільних способів їх досягнення з урахуванням множини існуючих обмежень на здійснення цієї діяльності і на можливість застосування тих чи інших шляхів, способів і засобів її виконання.

**Праксеологія** – це галузь наукових досліджень, предметом яких є людська діяльність, перш за все з позицій її ефективності й реалізації людських цінностей в суспільному житті. Її розвиток значною мірою був пов'язаний з роботами Людвіга фон Мізеса й австрійською школою економіки. Сьогодні часто використовується у сфері соціологічних та економічних досліджень, в яких розглядаються певні дії та цілісні сукупності дій з позицій визначення їх ефективності.

**Технологія людської діяльності** – це чітко обґрунтована послідовність дій та операцій, дотримання якої забезпечує можливість успішно досягти тих цілей, на які й спрямована ця діяльність. Отже, цілком очевидно, що, по-перше, кожний вид людської діяльності має свою технологію її виконання. По-друге, у більшості випадків існують можливості вибору того чи іншого варіанту технології з певної множини альтернатив, і проблема полягає у здійсненні вибору відповідно до встановлених критеріїв.

Цілком очевидно, що логіка людської діяльності встановлює загальні закономірності й правила її здійснення, незалежно від особливостей тієї чи іншої конкретної діяльності. Ці закономірності та правила трансформуються в методологічні принципи, які кладуться в систему положень праксеології та конкретизуються в технології доцільного здійснення кожного окремого різновиду людської діяльності. При цьому слід підкреслити, що теоретичне осмислення й узагальнення закономірностей і правил діяльності відбулося набагато пізніше, ніж поява людини та її усвідомленої чи часто несвідомої діяльності. Це пов'язано ще й з тією обставиною, що як самій людині, так і її мисленню притаманна істотна інерційність. Вона значною мірою пов'язана з прагненням стабільності, бажанням закріпити те, що задовольняє її потреби.

Ось чому і сьогодні багато видів діяльності людина звичайно освоює і здійснює немов би автоматично, за інерцією, так, як багато поколінь людей робили це до неї. Лише окремі мислячі особистості прагнули критично проаналізувати той чи інший вид діяльності й спробувати віднайти шляхи і способи її вдосконалення. Застосування ж логіки діяльності та її методології дозволяє уважно підійти до аналізу цілей, змісту і характеру діяльності. Більш істотно її раціоналізувати (рис. 3).



Рис. 3. Взаємозв'язок логіки, методології, праксеології в технології діяльності

Здійснюючи будь-який вид діяльності (а кількість цих видів постійно зростає в процесі неперервного суспільного розвитку, перш за все завдяки науково-технічному і соціальному прогресу та подальшому поглибленню суспільного поділу праці), люди, по-перше, прагнуть тією чи іншою мірою задовольнити певні свої потреби, число яких також зростає, а самі вони постійно ускладнюються. По-друге, людина вже за самою своєю природою постійно прагне полегшити собі життя, за рахунок менших витрат зусиль, часу й енергії отримувати більші й кращі результати. Це прагнення, за великим рахунком, і є найпотужнішим мотивом пошуку шляхів і способів підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності. Реалізуються ж ці шляхи через наукові відкриття й технічні винаходи.

Отже, в основі логіки людської діяльності й лежать ці прагнення та мотиви. Більш того, вони стимулювали не тільки появу технічних винаходів і пристроїв, що відкривали можливості полегшувати спочатку фізичні, а згодом і інтелектуальні види людської праці, але й теоретичне осмислення сутності діяльності, її логіки й можливостей її подальшого полегшення.

## 1.1. Генезис і розвиток логіки діяльності

Як це досить часто трапляється в житті, логіка людської діяльності як один з механізмів забезпечення її належної ефективності виникла набагато раніше за її теоретичне осмислення. Тому й назви такої науки не існувало протягом досить тривалого часу, тим більше, що звичний термін «логіка» традиційно визначав (та ще й сьогодні звичайно визначає) науку про основні закономірності, форми, способи і прийоми раціонального мислення, яка встановлювала умови правильності суджень та висловлювань. Поява ж логіки діяльності (повторимо, за відсутності такої назви) була зумовлена цілком природним прагненнями людей досягати визначених цілей за рахунок економної витрати часу і необхідних зусиль, а згодом й інших ресурсів.

Відверто кажучи, як самостійна галузь системи наукових знань, логіка людської діяльності ще не отримала свого остаточного оформлення і навіть не має чіткого і загально визнаного понятійно-категоріального апарату. Однак її основи були закладені свого часу роботами таких відомих вчених – філософів і логіків, як Ф. Бекон, Т. Гоббс, П. Гольбах, Ж. Даламбер, Р. Декарт, Д. Дідро, Г. Лессінг, Дж. Ст. Мілль, Ж.-Ж. Руссо, Й. Шиллер та інші. Однак всі вони перебували в колі того класичного розуміння власне поняття логіки, основи якого ще в IV столітті до нашої ери сформулював Аристотель і за яким вона вважається лише наукою про закони, форми і правила коректного мислення й отримання істини.

Вважаємо показовим, що навіть великий І. Кант не зумів вийти за межі розуміння сутності і призначення логіки свого часу й не бачив необхідності у її розвитку. Так, він писав про логіку, що «з часів Аристотеля їй не доводилося робити ні кроку назад, якщо не рахувати поліпшенням усунення деяких непотрібних тонкощів та більш ясний виклад, що стосуються скоріше до витонченості, ніж до достовірності науки». Звертає на себе переконання філософа в тому, що «показово в ній також і те, що вона до цих пір не могла

зробити ні кроку вперед і, судячи з усього, вона уявляється наукою цілком закінченою і завершеною» [38, с. 19].

Дещо пізніше, переважно у зв'язку як з практичними потребами, так і з філософським осмисленням феномену людської діяльності як важливого об'єкта наукового дослідження, з'явилися роботи, спрямовані на розробку і застосування праксеології як специфічної науки про практичну діяльність. Найбільш вагомий внесок у її розвиток здійснили французькі вчені П'єр Бурдьє та Альфред Еспінас, український вчений Євген Слуцький, польський дослідник Тадеуш Котарбіньський та російський теоретик раціональної діяльності Олександр Богданов. Останній, зокрема, широко відомий як автор всезагальної організаційної науки, яку він увів до наукового обігу під досить оригінальною назвою «тектологія».

Життєва практика, насамперед розвиток суспільного виробництва зумовили появу спроб пошуку шляхів, способів і засобів підвищення його ефективності. Істотний внесок у вивчення виробничої діяльності й розробку способів її логічної упорядкованості здійснив добре відомий американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор, який завдяки цьому став одним з основоположників наукової організації праці й менеджменту. Правда, він займався суто прикладними проблемами оптимізації дій робітників з метою підвищення продуктивності їх праці й навіть не прагнув піднятися до рівня теоретичного осмислення й узагальнення результатів своєї діяльності, тим більш до їх філософського та логіко-методологічного дискурсу.

Однак його ретельні дослідження й пошуки у сфері наукового підходу до ефективної організації праці, особливо рутинної й важкої фізичної праці, не тільки викликали величезний інтерес з боку підприємців і промисловців, але й поклали початок системним пошукам шляхів і способів наукової раціоналізації процесів трудової діяльності. Вона досягалася перш за все за рахунок ретельного вивчення та проектування найдоцільніших прийомів та методів праці на підставі використання численних результатів спостережень і хронометрування трудових операцій, вдосконалення організації робочих місць,

встановлення науково обґрунтованих режимів праці й відпочинку працівників, розробки і впровадження інших заходів.

В той же час впровадження розроблених Тейлором принципів, наукова організація праці та системне практичне використання її положень забезпечили небувало високе зростання рівня продуктивності праці на промислових підприємствах США. А саме ця обставина фактично й стала однією з основних передумов формування їх технологічної переваги над іншими країнами, становлення їх економічної могутності й досягнення ними наступного реального світового домінування. До речі, в основі так званих німецького та японського «дива», які полягали у стрімкому відновленні зруйнованих війною національних економік й деморалізованих поразкою у війні суспільств та виходу цих країн на провідні світові позиції не тільки лежали, але й істотною мірою сприяли досягненню цих результатів наукова організація праці, широке і послідовне використання системи її принципів з опорою на особливості національного менталітету.

Відомим теоретиком у сфері наукової організації праці в Росії, а потім і в Радянському Союзі був професор Йосип Аркадійович Єрманський. Його ідеї були викладені в книгах «Система Тейлора» і «Наукова організація праці й виробництва і система Тейлора». Остання протягом трьох років витримала п'ять видань, була перекладена в Німеччині, Австрії, Швейцарії та інших країнах. В ній вчений писав, що проблема наукової організації праці «являє собою рідке поєднання глибокого теоретичного інтересу з практичним значенням гостро актуального завдання».

Й. А. Єрманський на підставі детального аналізу системи принципів наукової організації праці, яку розробив Тейлор, виокремив її основні вимоги. Він вважав, що найістотнішою серед них є те, що «ніщо не повинно робитися по рутині. Все, навіть найменша дрібниця, має бути попередньо досліджена науково». На його переконання, «все повинно бути заздалегідь передбачено, доцільно побудовано й точно встановлено. Праця робочих та службовців повинна бути точним виконанням цього заздалегідь виробленого, детально й

науково обдуманого плану». Безсумнівною заслугою вченого було саме теоретичне осмислення проблем раціоналізації. Він вважав однією з найважливіших особливостей людської діяльності закон накопичення вправ і формування навичок, завдяки якому виникає можливість при незмінній витраті сил і часу отримувати більший результат. Умовою ж накопичення вправ постає цілеспрямоване систематичне повторення одних і тих же рухів.

Цей закон вже може вважатися одним з положень логіки діяльності. Крім того, обґрунтований Єрманським принцип оптимуму виходить з того, що в розробці та реалізації раціональної організації праці центральну роль відіграють дві величини. Першою з них він вважав кількісне вираження досягнутого корисного результату, а другою – кількість витраченої на його досягнення енергії. Мірою раціоналізації має бути критерій для судження про неї. Але цим критерієм слід вважати не кількість досягнутого результату і не кількість витраченої енергії, а максимальне значення відношення кількості досягнутого корисного результату до кількості витраченої енергії, чи навпаки, мінімальне значення відношення витраченої енергії до кількісної міри досягнутого корисного результату.

До речі, формулювання цього принципу виявляється дуже близьким до сучасного розуміння критерію ефективності людської діяльності, який більш узагальнено розглядає витрати різних ресурсів на досягнення її очікуваного результату. Під ресурсами тепер маються на увазі не тільки енергія, а й час, матеріали, емоційно-вольові зусилля людей тощо.

Ще одним відомим вченим, сферою досліджень якого була наукова організація праці та виробництва, видатним дослідником і організатором науки був Олексій Капітонович Гастєв. Його безумовною заслугою стало створення Інституту праці. В наукових дослідженнях феномену роботи і в практичних розробках втілювалися його теоретичні ідеї і погляди. Важливу роль відіграла при цьому інноваційна система правил, які він сформулював у книзі «Як треба працювати» і які лягли в основу першого програмного документу Інституту. З ініціативи вченого та за його безпосередньої участі вперше у світовій практиці



здійснювалася розробка методів проектування організації праці при проектуванні підприємств, на яких вона мала втілюватися.

Однак розглянуті етапи історії розвитку ідей, положень і правил раціональної організації праці дають вагомі підстави стверджувати, що, по-перше, ці ідеї не поширюються на інші види людської діяльності. По-друге, досягнення теорії і практики раціоналізації праці при всій своїй безсумнівній прикладній значущості не тільки не претендують на їх трансформацію в логіку діяльності, але навіть і не ставлять питання про необхідність у такій логіці. Додатковим аргументом на користь цієї тези слугує той відомий факт, що розвиток теорії і практики наукової організації праці відбувається сьогодні переважно в у сфері інженерної психології й менеджменту.

Лише дослідження, які виконували П. В. Копнін [46], О. О. Зінов'єв [33] та особливо Г. Х. фон Врігт [14] свідчать про виникнення розуміння потреби в логіці наукових досліджень, логіці соціального розвитку й логіці дій. В той же час слід підкреслити, що поступово набувала свого розвитку й методологія наукового пізнання, особливо завдяки глибоким дослідженням, які здійснювали Г. Гегель, І. Кант, Г. Спенсер, К. Маркс та їх послідовники. Однак, як слушно відзначає російський філософ В. Є. Кемеров, в полі методологічного аналізу виявляються проблеми повсякденного життя людей, їх спілкування і поведінки. На його глибоке переконання, завданням методології постає з'ясування, конструювання і перетворення схем діяльності, «вбудованих» у повсякденний досвід людських індивідів.

Сьогодні все більшого поширення набуває так звана *постнекласична методологія*, в основі системи положень якої лежать принципи синергетики. Розроблена свого часу в роботах Г. Хакена, І. Пригожина, Г. Ніколіса та І. Стенгера, синергетика як теорія складних систем являє собою сучасний міждисциплінарний напрямок науки, що вивчає загальні закономірності явищ і процесів у складних відкритих нерівноважних дисипативних системах на основі притаманних їм принципів самоорганізації, самоуправління і саморозвитку. Синергетика являє собою міждисциплінарний підхід тому, що

принципи, за якими здійснюються процеси самоорганізації, є одними й тими ж безвідносно до конкретної природи систем та їх призначення ще й тому, що для опису цих систем і процесів, що відбуваються в них і супроводжують їх функціонування, використовується спільний математичний апарат.

Оскільки людська діяльність також є прикладом процесів у складних системах, її аналіз з використанням синергетичного підходу відкриває багаті можливості більш глибокого розуміння її сутності, закономірностей і логіки здійснення. Тому слід зазначити, що сьогодні досить плідні результати у сфері подальшого розвитку синергетики отримані такими дослідниками, як В. Г. Буданов, І. С. Добронравова, О. М. Князева, С. П. Курдюмов, М. М. Моїсєєв, Д. С. Чернавський та інші. Відомі, зокрема, і спроби застосування синергетичної методології в дослідженні логіки людської діяльності у різних сферах індивідуального і суспільного життя.

В той же час невирішеними аспектами проблеми розробки і системного застосування найбільш загальних норм, правил і принципів регулювання людської діяльності й забезпечення її ефективності лишаються визначення потреби в її логіці, визначення самої сутності цієї логіки та її зв'язків з праксеологією, методологією і технологією діяльності. В той же час істотна їх важливість для теорії і практики діяльності зумовлена певним поширенням плутаними при використанні цих понять. Вона взагалі характерна для деяких недостатньо розвинених наукових напрямів, заважає плідному розгортанню досліджень, впровадженню їх результатів у практичну управлінську, освітню й інші види діяльності, в розвиток самих наукових теорій. Цілком природно, що це стримує можливості застосування цих теорій в процесі розв'язання важливих прикладних завдань.

Так, в дослідженнях відомих теоретиків філософії діяльності Е. С. Маркаряна і навіть у М. С. Кагана [39], який з позицій системного аналізу прагне всебічно розглянути феномен людської діяльності, досліджує її морфологію, різновиди та взаємозв'язки між ними тощо, немає навіть натяку на те, що діяльність для свого успішного здійснення повинна відповідати певним закономірностям, певній системі норм, принципів і положень, які, власне, й утворюють її логіку.

## 1.2. Логіка, методологія і технологія людської діяльності

Спроби визначення сутності понять логіки, методології й технології людської діяльності, розмежування цільового, змістовного і функціонального поля кожного з них та взаємозв'язків між ними далеко не обмежується тією їх ієрархією, що була наведена на рис. 3. Більш глибокий їх аналіз зі всією необхідністю вимагає розгляду сутності самої категорії діяльності. У своїй статті в Новітньому філософському словнику, яка спеціально присвячена аналізу феномену діяльності, М. А. Можейко та В. А. Можейко визначають її як «одне з фундаментальних понять класичної філософської традиції, яке фіксує у своєму змістові акт зіткнення цілепокладальної довільної волі суб'єкта, з одного боку, і об'єктивних закономірностей буття – з іншого. Відповідно до цього у структурі діяльності традиційно виокремлюються суб'єктна (цілепокладальний суб'єкт) і об'єктна (предмет діяльності, знаряддя діяльності та її продукт) компоненти» [61, с. 311].

Діяльність часто також визначають як «форму існування людського суспільства, прояв активності суб'єкта, яка виражається у доцільній зміні зовнішнього світу, а також у перетворенні людиною самої себе». При цьому чомусь не розглядається сутність доцільності змін і тому лишається відкритим питання про критерій їх доцільності. Разом з тим автори відповідної статті у філософському словнику підкреслюють, що «діяльність носить усвідомлений характер; вона включає у собі мету, засіб, результат і сам процес» [49, с. 91]. Хоча усвідомлення і має передбачати і доречність, і доцільність діяльності, і її можливі наслідки.

На наше глибоке переконання, діяльність як один з найхарактерніших екзистенціалів людського буття дійсно виступає як формою активності, так і специфічно людським проявом суперечливої єдності індивідуальної і водночас соціальної природи людини. Тому не випадково М. С. Каган впевнений у тому, що «саме поняття «діяльність» найбільш адекватно виражає *активність людини*: на відміну від тварин, активність людини призвана забезпечити не

тільки її біологічне, а й соціальне життя; вона тому стає нескінченно складною і різноманітною» [39, с. 39].

Цілком очевидно, що складність і різноманітність діяльності постійно зростають з розвитком суспільства й ускладненням самого буття людини. А це, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до самої діяльності, до її цілей і змісту, а також до характеру і засобів її здійснення, зумовлює необхідність обов'язкового осмислення не тільки конкретних цілей і завдань, що виступають джерелами діяльності, а й самої діяльності взагалі як надзвичайно цікавого і важливого феномену. При цьому неминуче постає ще й низка питань не тільки про доцільність, але й про припустимість того чи іншого виду діяльності чи застосовуваних при її здійсненні методів, способів і засобів, а також про співвідношення між цілями і тими засобами, які використовуються для їх досягнення. Адже ще з часів Середньовіччя відома формула, яку звичайно пов'язують з ім'ям Н. Маккіавеллі і за якою «мета виправдовує засоби» і проти якої рішуче виступають переважна більшість філософів, соціологів і педагогів. Дійсно, жодна, навіть справді гідна і зовні благородна мета абсолютно не варта того, щоб задля можливості її досягнення використовувалися неприйнятні чи взагалі аморальні засоби.

Вже сама постановка подібних питань породжує виникнення проблеми суспільної значущості і схвальності діяльності, необхідності тих механізмів, які б регулювали її здійснення, проблеми вибору найдоцільніших способів і засобів цього здійснення, критеріїв ефективності діяльності тощо. Ми зовсім не випадково в сукупності вказаних проблем на перше місце ставимо саме такі, як суспільна значущість та прийнятність того чи іншого виду діяльності та її суспільна цінність. Тут повною мірою проявляються не тільки суспільна природа людини та її діяльності, але й взаємозв'язок логіки, методології й технології діяльності з етикою і психологією діяльності. Як цілком справедливо зазначає той же М. С. Каган, «розглянута генетично, людська діяльність постає як *дворівнева біосоціальна система*, яка формується завдяки перетворенню – як

у філогенезі, так і в онтогенезі – життєдіяльності людини як суспільної істоти» [39, с. 41].

Цілком логічним уявляється й підкреслення важливості розробки та цілеспрямованого використання спеціальних регулятивних механізмів, які б давали змогу забезпечувати одночасно і раціональний характер здійснення конкретної діяльності, і її суспільну значущість та прийнятність, і ціннісний сенс. В основі вказаних механізмів, знов-таки підкреслюючи їх суспільне походження, лежать з давніх пір напрацьовані людством такі системи, як звичаї, мораль, право та життєві цінності. На основі осмислення і подальшої конкретизації їх норм та вимог і формуються такі специфічні регулятивні механізми, якими, власне, й виступають логіка діяльності, її методологія та технологія здійснення.

Взагалі ж зміст і призначення вказаних трьох понять мають як спільні, так і певні відмінності. Спільним для них є сам предмет їх дії, яким власне і виступають як сама багатоманітна й багатоаспектна людська діяльність взагалі, так і її численні конкретні різновиди. Відмінності ж стосуються як цілей і завдань цих утворень, так і визначення місця і ролі кожного з них в організації діяльності та регулюванні процесів її здійснення.

Перш за все розглянемо сутність *методології діяльності*, яка за своєю сутністю виступає системою принципів, методів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності людей, а також вченням про саму цю систему і про способи її реалізації. Оскільки вона містить концептуальний виклад мети, змісту і методів діяльності, її основним призначенням виступає створення теоретичних засад діяльності взагалі, тобто її предмет – це своєрідна «абстрактна діяльність», її зв'язки та взаємодія з такими категоріями, як особистість і свідомість.

На підставі системи загальнометодологічних принципів, відкривається можливість побудови і часткової методології конкретних видів діяльності, яка являє собою знов-таки цілісну сукупність загальних правил, принципів і методів, що дають нам лише теоретичне уявлення про доцільні способи

здійснення певної діяльності. Подальша конкретизація цих правил і методів та необхідна їх трансформація у чітку послідовність дій, прийомів і операцій, що визначає порядок практичного здійснення діяльності, а також у відповідні приписи з їх використання і є *технологією діяльності*.

Технологія людської діяльності може розглядатися тільки стосовно кожного конкретного різновиду цієї діяльності, і саме тому її характерними особливостями постають конкретність, застосовність тільки для даного виду діяльності. Іншими словами, кожному різновиду діяльності відповідає своя технологія. Правда, це зовсім не означає, що ця діяльність може здійснюватися із застосуванням тільки однієї технології. Переважна частина видів діяльності припускає існування певної множини альтернативних варіантів технологічної реалізації конкретної діяльності, і обґрунтування підходів стосовно вибору найдоцільнішого з них – це вже одне з безпосередніх завдань *логіки діяльності*.

Слід підкреслити, що для практичного оволодіння певною діяльністю та успішного її виконання людині саме й потрібне знання технології цієї діяльності, тоді як необхідність володіння методологією виникає на більш високому рівні усвідомлення сутності діяльності, пошуку й розробки нової, більш досконалої технології. Однак у більшості безпосередніх виконавців потреба у знанні методології діяльності ніколи не виникає.

Дещо більш складною є ситуація з логікою діяльності. Логіка людської діяльності як може виступати теоретичною основою її методології, так і посідати проміжне місце між методологією і технологією виконання певної діяльності. У зв'язку з цим вона носить складний і суперечливий характер., оскільки її положення, норми, принципи і обмеження мають виходити з тієї обставини, що індивідуальні й суспільні цілі, інтереси і прагнення людини як суб'єкта діяльності, який одночасно виступає індивідом і членом певної спільноти, часто цілком об'єктивно не тільки не співпадають, але часом і взагалі виявляються прямо протилежними. Така колізія цілком природно зумовлює необхідність урахування в логіці людської діяльності її морально-етичних аспектів. Крім того, ця логіка ґрунтується на обов'язковому

дотриманні вимог тих об'єктивних законів і закономірностей, які визначають процеси функціонування і розвитку всіх природних і соціальних систем, в яких здійснюється ця діяльність чи на які вона спрямована. Власне, логіка діяльності й полягає в тім, щоб не допустити ігнорування, свідомого чи несвідомого порушення цих законів і закономірностей.

Уявляється цілком очевидним, що в системі загальної структури логіки людської діяльності міститься ще й певна сукупність інших обмежень, а сама ця логіка визначається як процес трансформації індивідуальних і суспільних потреб в конкретні цілі діяльності через усвідомлення та узагальнення цих потреб, прагнень та інтересів, бажань та мрій, а також суспільних обов'язків та інших мотиваторів діяльності. При цьому слід підкреслити, що одним з важливих, хоча зовні й неочевидних мотиваторів виступає відповідальність.

Природно, що будь-яка людська діяльність звичайно здійснюється задля досягнення якоїсь заздалегідь визначеної мети чи навіть системи цілей. Сама ж ця мета може виступати як результатом осмисленої потреби людини, що завдяки її осмисленню трансформується у мету, так і результатом потреб іншої особи чи групи людей, які, користуючись владними чи іншими своїми можливостями або залежністю людини від них, примушують її виконувати необхідну діяльність для задоволення їх потреб чи прагнень. Однак у будь-якому разі процес діяльності спершу більш чи менш детально моделюється у свідомості людини. Результат цього уявного моделювання допомагає людині визначитися з вибором шляхів, методів і засобів здійснення необхідних дій в найбільш доцільних їх послідовності та взаємозв'язку з тим, щоб забезпечити успішне досягнення мети. При цьому звичайно аналізується (навіть якщо сама людина й не усвідомлює цього) певна множина альтернативних рішень і за якимись внутрішніми чи зовнішніми критеріями обирається найбільш доцільне та прийнятне з них.

Підкреслимо, що це рішення буде найбільш прийнятним, виходячи із суто суб'єктивних міркувань саме цього виконавця, якщо тільки йому не буде жорстко нав'язане якесь інше рішення, яке уявлятиметься найбільш

прийнятним тому, хто примушує виконавця здійснювати цю діяльність. Суб'єктивний же характер обраного варіанта рішення майже у будь-якому разі зумовлюватиме його відмінність від дійсно оптимального, найкращого з позицій багатокритеріального аналізу завдання діяльності. Та і взагалі, в умовах наявності кількох критеріїв досить складно знайти найкраще рішення, особливо коли критерії важко узгоджуються між собою, як це звичайно й буває в реальній практиці. Так, часто прагнення підвищити продуктивність праці призводить до погіршення якості продукції.

У подібних випадках для пошуку оптимального у певному розумінні рішення саме й необхідна логіка діяльності, яка, скоріш за все, вимагатиме вийти за межі прийнятої методології діяльності та використовуваних технологій. Так, у розглянутому прикладі одночасно забезпечити високу продуктивність праці та високу якість продукції виявляється можливим за рахунок автоматизації відповідних технологічних процесів або застосування промислових роботів, як це і роблять, наприклад, автомобільні компанії всіх провідних технічно та економічно розвинених країн світу.

Одна важлива атрибутивна ознака людини, на яку, на жаль, фахівці і з соціальної філософії, і з філософської антропології чомусь не звертають належної уваги, полягає у її здатності аналізувати (спеціально чи мимовільно) свої дії, навчаючись та формуючи досвід будь-якої діяльності й активності як основних проявів її індивідуального і суспільного буття. Коли людина регулярно виконує певний різновид діяльності, вона поступово набуває необхідні для належного її виконання навички й досвід. Пристосовуючи свої дії, їх характер і послідовність до об'єкта, вимог та умов діяльності, вона формує доцільну для себе технологію її виконання. У більш складних випадках виконавець користується знаннями, набутими в системі професійної підготовки, досвідом і допомогою інших людей, інструкціями, описом технології тощо. Однак всі ці засоби також носять відчутний суб'єктивний характер і тому частіш за все не є оптимальними.



Уважне спостереження за виконанням однієї й тієї ж роботи кількома працівниками приблизно однакового рівня кваліфікації дозволяє майже завжди помітити наявність певних відмінностей, оскільки кожен з них обирає якісь нюанси її виконання відповідно до своїх індивідуальних рис і якостей, своїх особливостей, найбільш зручних саме для нього рухів. Виникає слушне питання – так невже необхідно примушувати його ламати свої навички заради якихось там принципів логіки діяльності? Ні, навпаки, ця логіка саме й полягає у тім, щоб максимально враховувати індивідуальні особливості людини, які полегшують та раціоналізують виконання цієї діяльності саме для цього її виконавця. Однак, як це експериментально встановив свого часу Ф. Тейлор за допомогою ретельного хронометражування, майже у кожного робітника були як зайві, так і нераціонально виконувані рухи та окремі дії. Отже, технологія припускає можливість відхилень у певних межах від чітко визначеного характеру і послідовності дій та операцій за умови, що ці відхилення не позначаються негативно на кінцевих результатах роботи.

Логіка ж діяльності, як показано в роботі [67, с. 3] та у подальшому її розвитку в низці наступних публікацій, полягає в чіткому виборі цілей діяльності та доцільних шляхів і способів їх досягнення з урахуванням фізичних, моральнісних і правових обмежень. Вже саме поняття доцільності припускає можливість урахування найбільш зручних для даного конкретного індивіда прийомів виконання цієї діяльності. У цьому моменті проявляється спільність змісту технології і логіки діяльності. Основна ж відмінність логіки діяльності від технології її здійснення полягає в необхідності урахування цих та деяких інших обмежень і ціннісного сприйняття діяльності в її логіці, в той час як технологія звичайно є нейтральною відносно як моральнісних обмежень, так і ціннісних аспектів діяльності.

Нарешті, вважаємо за доцільне показати взаємозв'язок логіки діяльності з традиційним розумінням логіки як науки про закономірності коректного мислення і висловлювань. При цьому ми виходимо з того, що, по-перше, мислення також є одним з важливих видів людської діяльності. По-друге, будь-

яка інша діяльність практично завжди більш-менш детально попередньо відображається в уяві людини й мислення моделюється. По-третє, характер діяльності істотно залежить від способу мислення людини та його логіки. Однак і мислення, і почуття та уявлення людини залежать від діяльності та її результатів, як це показано на рис. 4.

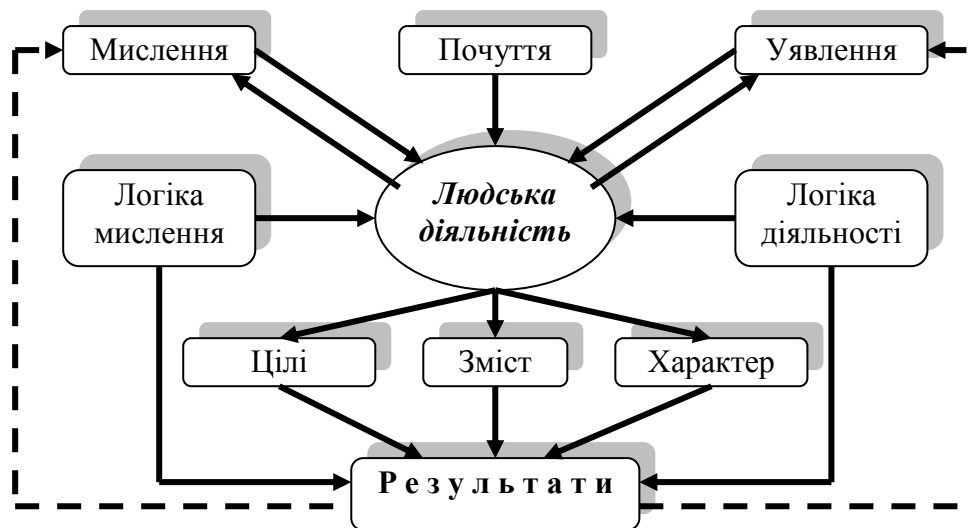


Рис. 4. Взаємозв'язок між логікою мислення і логікою діяльності

Його аналіз свідчить, що існує складна система прямих і зворотних зв'язків між мисленням і діяльністю та їх логіками, що є наслідком того, що людське буття та його форми, одними з найістотніших серед яких є мислення й усвідомлена діяльність, відбуваються в об'єктивному світі природи, і успішне досягнення визначених цілей діяльності як її очікуваний результат, може, у свою чергу, впливати на мислення та уявлення людини. Тим самим здійснюється певний внесок у процеси подальшого саморозвитку людини і пізнання та розуміння зовнішнього світу, у формування її уявлень про світ, які збагачують логіку діяльності й технологію її виконання.

Таким чином, людська діяльність як форма буття і прояв активності спрямована на задоволення індивідуальних і суспільних потреб людини. Її раціональний характер забезпечують такі регулятивні механізми, як логіка, методологія і технологія діяльності.

### 1.3. Інерційність мислення і логіка діяльності

В процесі рефлексії та осмислення природи і сутності людини часто фігурує така її атрибутивна властивість, як розумність, або здатність логічно мислити. У традиційному розумінні логікою вважається наука «про форми і прийоми раціонального мислення, яка встановлює умови правильності міркувань» [49, с. 188]. У свою чергу, М. І. Кондаков у широко відомому фундаментальному Логічному словнику-довіднику, що вже став класичним, зазначає, що логіка – це «сукупність наук про закони і форми мислення, про математико-логічні закони числення (формалізовані символічні мови), про найбільш загальні (діалектичні) закони мислення». Вчений при цьому спеціально підкреслює той факт, що «всі ці науки вивчають одне й те ж людське мислення, яке має своєю метою істинне відображення об'єктивної дійсності, але розрізняються вони залежно від того, які саме закони мислення становлять їх предмет» [45, с. 285].

Сучасний словник з логіки О. А. Івіна та О. Л. Никифорова також визначає логіку як науку «про закони та операції правильного мислення». При цьому автори словника підкреслюють, що «головні теми логічних досліджень – аналіз правильності міркування, формулювання законів і принципів, дотримання яких є необхідною умовою отримання істинних висновків у процесі виведення» [36, с. 153-154].

Можна легко помітити, що і тут визначення логіки обмежується законами мислення. Однак у життєвій практиці та у повсякденному вживанні досить часто можна зустріти висловлення стосовно того, що хтось «діє не логічно» або щось «робить цілком логічно». За результатами глибокого осмислення подібних висловлювань та аналізу їх смислу можна впевнено стверджувати також і про необхідність уведення до наукового обігу поняття логіки людської діяльності та її системної розробки як специфічної наукової дисципліни. Ця логіка призначена не просто регулювати діяльність, забезпечуючи її

відповідність обраним цілям і високу ефективність її здійснення, а й формувати загальну методологію цієї діяльності.

Такий підхід уявляється тим більш необхідним, коли йдеться про різні види спільної діяльності людей, яка стає все більш поширеною з подальшим розвитком науково-технічного і соціального прогресу та з поглибленням суспільного поділу праці. Адже суспільство і суспільні відносини саме і не просто виступають умовами діяльності, не просто формують її цілі й критерії доцільності та ефективності, а й фактично визначають логіку цієї діяльності. Як справедливо зазначає відомий дослідник проблем психології діяльності О. М. Леонтьєв, «в суспільстві людина знаходить не просто зовнішні умови, до яких вона повинна пристосовувати свою діяльність, але й самі ці суспільні умови несуть у собі мотиви й цілі її діяльності, її засоби і способи» словом, суспільство продукує діяльність утворюючих його індивідів» [54, с. 83].

Уявляється цілком природним і очевидним стверджувати, що існує тісний закономірний зв'язок між мисленням і діяльністю людини, оскільки перед початком діяльності чи перед вибором варіантів її здійснення та застосовуваних для цього засобів частіш за все в уяві людини відбувається більш чи менш детальне її моделювання. Взагалі взаємозв'язок мислення і діяльності демонструють такі обставини (рис. 5).

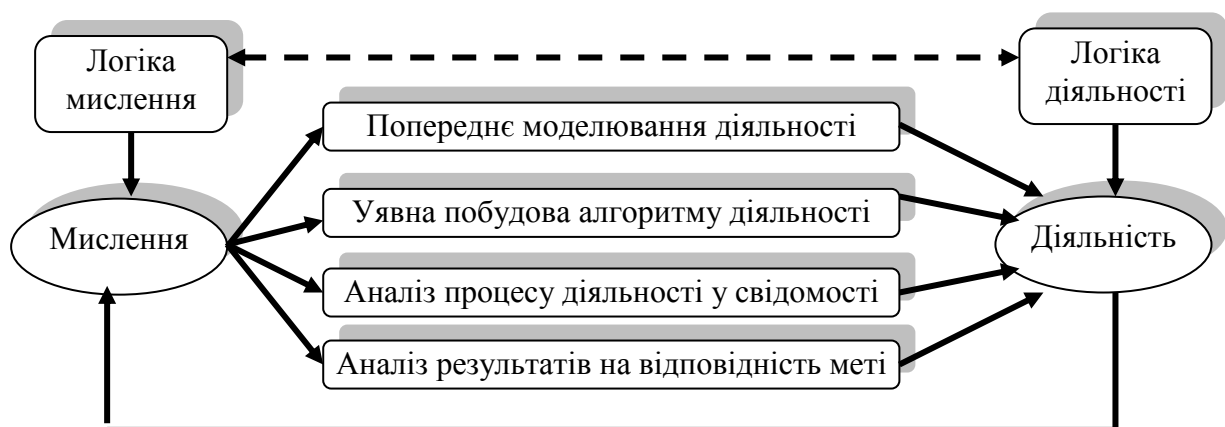


Рис. 5. Взаємозв'язок мислення і діяльності

По-перше, у переважній більшості випадків безпосередньому здійсненню діяльності передують більш чи менш детальне її моделювання в людській уяві, яке

здійснюється за законами логіки мислення. По-друге, за результатами моделювання людина вибудовує алгоритм, згідно з яким і виконує необхідні дії, послідовність яких і утворює її діяльність. По-третє, вже в процесі виконання діяльності людина у своїй думці звичайно свідомо чи несвідомо аналізує свої дії на предмет відповідності цілям цієї діяльності і залежно від результатів аналізу здійснює корекцію діяльності. По-четверте, по закінченні діяльності людина оцінює її результати у порівнянні з бажаними цілями, і ця оцінка також здійснюється за законами логіки мислення. Таким чином, логіка діяльності неможлива без логіки мислення.

Однак в реальній життєвій практиці людське мислення не може бути ідеальним і безпомилковим. Крім того, навіть цілком коректному мисленню можуть бути притаманні такі риси, як недисциплінованість, стереотипність, інерційність. Вони можуть виступати як наслідком недостатньої професійної компетентності людини, відсутністю у неї навичок володіння методологією і логікою діяльності, так і втомою, самозаспокоєністю, лінощами, надмірною самовпевненістю тощо. Отже, аналіз ролі цього явища та пошук ефективних шляхів його нейтралізації або зменшення впливу на процеси діяльності і на її результати постає сьогодні на рівні серйозної логіко-філософської проблеми, яка не тільки вимагає поглибленої рефлексії, а й дослідження її впливу на вибір способів і засобів людської діяльності та характер її здійснення.

Отже, цілком справедливо можна стверджувати, що характер мислення того чи іншого індивіда впливає на характер виконання ним діяльності. І дійсно, уважно спостерігаючи, як різні люди виконують одну й ту ж діяльність, майже завжди можна помітити ті чи інші відмінності у її виконанні. Значною мірою такі відмінності зумовлені величезним розмаїттям індивідуальних рис і якостей людей, їх мотивами, інтересами і ставленням до діяльності, особливостями їх мислення. Тому спробуємо розглянути вплив на неї такої характерної особливості людського мислення, як його інерційність, залежність від неї способу вибору цілей діяльності, її змісту і характеру.

Постійне ускладнення і розширення спектру людських потреб зумовлює відповідне ускладнення змісту і характеру діяльності, спрямованої на належне їх задоволення. Ускладнення ж цієї діяльності, у свою чергу, зумовлює зростання «ціни» можливих хиб і помилок при її здійсненні. Отже, відповідно посилюється роль логіки діяльності та необхідність неухильного дотримання її основних норм і принципів.

Оскільки ж самі ці норми і принципи формулюються і осмислюються у свідомості людини, а їх дотримання і при моделюванні діяльності, і в процесі її здійснення також контролює мислення, вказані хиби і помилкові дії можуть бути пов'язані з мисленням й істотно позначатися на якості діяльності та на її результатах. Однак можливі й випадки, коли навіть у разі цілком коректного мислення воно негативно впливає на вибір змісту і способів діяльності, на її характер, а отже і на можливості й міру успішності досягнення цілей. Одним з досить поширених випадків такого роду виступає інерційність мислення людини, його схильність до шаблонів та звичних стереотипів. Ця обставина зумовлює як актуальність окресленої проблеми, так і її надзвичайно важливе теоретичне і прикладне значення. Воно тим більш зростає у зв'язку з тим, що світ сьогодні вступив у період свого виразно інноваційного розвитку, який істотно загострює конкуренцію на ринку праці й тому вимагає від кожного фахівця як творчого мислення, так і здатності знаходити найбільш ефективні неординарні рішення у складних проблемних ситуаціях.

Життєва практика дає безліч прикладів абсолютно нелогічного вибору шляхів і способів діяльності, внаслідок чого заздалегідь визначені її цілі або досягаються недостатньою мірою та з істотно невиправданою перевитратою матеріальних, часових і емоційних ресурсів, або взагалі виявляються не досягнутими. І при цьому одна з основних причин невдач часто полягає в інерційності мислення, в тому, що людина діяла не творчо, не аналізувала всіх обставин ситуації, в якій опинилася, а обирала звичні варіанти діяльності і прагнула їх реалізувати навіть якщо інтуїтивно вона і відчувала, що тут щось не спрацьовує, що бажана мета не може бути досягнута.

Сьогодні надзвичайно цікаві для філософії й важливі для життєвої практики проблеми логіки людської діяльності та її зв'язку з інерційністю мислення ще, на жаль, не привертають належної уваги дослідників. Одним з перших усвідомив роль логіки людської діяльності австрійський економіст Людвіг фон Мізес, який присвятив їй роботу «Людська діяльність: трактат з економічної теорії» [111] та цикл інших праць, де, розвиваючи методологію аналізу економічних процесів, сформулював основні засади праксеології. Вона фактично і являла собою цю логіку. Однак вчений виходив переважно з того положення, що логіка діяльності підпорядковується лише безпосередньо економічним інтересам людини, що відразу виключало з її сфери духовні і творчі види діяльності, які не спрямовані на якісь суто економічні цілі.

Розвиток логіки і методології діяльності як джерел господарського розвитку здійснюють Г. В. Задорожний і І. В. Колупаєва. Вони прагнуть вийти за межі суто економічного підходу при дослідженні діяльності, розглядаючи необхідність його подолання як вимогу постнеокласичної науки й актуалізації духовно-моральнісних цінностей [31]. Однак системний підхід до формування логіки діяльності, на жаль, ще відсутній, про що свідчать результати ретельного пошуку відповідних джерел.

Цілком очевидно, що логіка людської діяльності, яка ґрунтується на раціональному коректному мисленні, набуває чіткого утилітаризму, дозволяє діяти не свавільно, а за мірками речей і обставин, в яких вона здійснюється. Це зумовлює перебудову схем діяльності, і людина як її суб'єкт прагне підпорядкувати її внутрішній логіці розвитку. Внутрішня логіка визначає основні тенденції науково-технічного і соціального прогресу, точніше, його тренд, оскільки в дійсності його супроводжує множина різноспрямованих процесів різної природи і характеру. Зміст же і характер конкретних видів діяльності людей далеко не завжди відповідає логіці цього прогресу ще й через те, що його осмислення помітно відстає від самого прогресу. Таке відставання є цілком очевидним і виступає одним із проявів такої характерної властивості людського мислення, якою постає його інерційність.

Спробуємо дослідити вплив інерційності людського мислення на вибір цілей, змісту і характеру діяльності, спрямованої на успішне їх досягнення. Адже забезпечення відповідності змісту, способу і характеру діяльності та використовуваних в процесі її здійснення засобів заздалегідь визначеній меті і визначає логіку цієї діяльності. Інерційність же мислення може проявлятися на будь-яких етапах – від некоректного чи не дуже чіткого визначення цілей до невдалого вибору способів діяльності. Зрозуміло, що ця інерційність може в більшості випадків негативно позначитися на результатах діяльності, а то і взагалі унеможливить досягнення бажаних цілей.

Поглиблена рефлексія феноменів мислення і діяльності, в тому числі у їх взаємозв'язку і взаємодії стала предметом досліджень багатьох філософів і психологів, педагогів і лінгвістів. Однак на характері як мислення людини, так і її діяльності істотною мірою позначаються суб'єктивні риси і якості її особистості. Навіть усвідомлення людиною своїх потреб та їх трансформація в конкретні цілі діяльності залежать від інтелектуального, фізичного та емоційного розвитку людини, її загальної культури і життєвого досвіду.

Відомий психолог К. К. Платонов писав, що «мета діяльності двоєдина: це і об'єктивне (відображене) явище, і його відображення – психічне явище» Мета ж діяльності, на його думку, «як психічне явище – це трансформована особистістю з урахуванням визначальної ролі потреб об'єктивна мета. При цьому визначальна роль потреб проявляється в процесі вироблення мотивів, при виборі шляхів досягнення вже поставленої мети». Він підкреслює, що «мета як психічне явище – це заздалегідь усвідомлений і планований результат людської діяльності» [64, с. 151].

Планування ж цього результату та його усвідомлення цілком залежить від компетентності людини у тій сфері, якої стосується ця діяльність, та від притаманного цій людині характеру мислення. Зокрема, елементарний аналіз трансформаційних процесів в Україні переконливо свідчить про те, що всі наші негаразди, які вилилися в решті решт у хаотичні й безсистемні спроби здійснення необхідних реформ, істотною мірою зумовлені саме інерційністю



мислення переважної більшості керівників всіх рівнів. І це цілком зрозуміло. Дійсно, керівники, які протягом всього життя звикли діяти згідно з нормами, правилами і стандартами попередньої командно-адміністративної системи й навіть досконало оволоділи відповідними методами управління, були просто не в змозі миттєво перебудувати своє мислення та звички і протягом певного часу прагнули по інерції діяти звичними способами. Про це досить чесно говорить відомий господарник, колишній генеральний директор «Азовсталі» Володимир Бойко у своєму інтерв'ю «Дзеркалу тижня» [32].

Таким чином, логіка діяльності у тому випадку, коли ця діяльність була попередньо модельована у свідомості людини, якій властива інерційність мислення, навіть формально може не забезпечити досягнення визначених цілей. Це пов'язано з тим, що через цю інерційність людина виходить з умов і обставин, до яких вона звикла і які могли вже змінитися. Однак в процесі моделювання вона не враховувала цих змін, і в результаті як самі цілі можуть виявитися недосяжними, так і обрані способи, засоби і характер діяльності за нових умов можуть стати неефективними.

Однак інерційність мислення є об'єктивно іманентною властивістю більшості людей. Так що ж, будь-яка їх діяльність заздалегідь приречена на невдачу? Але ж це не так, вся життєва практика переконливо свідчить, що в дійсності й за цих умов більшість видів людської діяльності у різних сферах виявляється достатньо ефективною. При цьому сама діяльність здійснюється у відповідності з певною сукупністю принципів, норм і правил, які у своїй системній цілісності і утворюють її логіку. В чому ж полягає особливість цієї логіки? Перш за все зупинимосся на використанні таких трьох чинників, які можуть певною мірою допомогти нейтралізувати появу негативних наслідків інерційності мислення.

Першим з цих чинників стає усвідомлене чи несвідоме розчленування процесу діяльності з досягнення мети на кілька етапів, що визначають досягнення певних підцілей, контроль міри їх досягнення та корегування стратегії і тактики подальших дій. Оскільки при цьому тривалість кожного

етапу істотно менша за тривалість всієї діяльності, то інерційність мислення проявляється значно слабше. Зіставлення ж реально отриманого результату дії з очікуваним та прогнозування подальшого напрямку розвитку діяльності дають можливість обирати такі засоби її корекції, які наближають загальну траєкторію цієї діяльності до найбільш раціональної з позицій ефективного досягнення заздалегідь визначеної мети. Правда, слабким місцем при цьому залишається сам вибір цієї мети, який значною мірою детермінує все та ж властивість інерційного мислення.

Другим чинником є суспільний характер більшості видів людської діяльності, коли інтегральні характеристики «колективного розуму» якоюсь мірою нейтралізують інерційність індивідуального мислення і дозволяють забезпечити і раціональний вибір цілей діяльності, і її засоби, і шляхи та способи здійснення. Більш того, сам виконавець з огляду на оцінку його дій з боку свого оточення, прагне звиряти і цілі діяльності, і характер її здійснення з нормами і очікуваннями суспільства. Не випадково С. Л. Франк свого часу стверджував, що людина живе у суспільстві не тому, що так жити зручніше, а тому, що лише в якості члена суспільства вона може відбутися як Людина, подібно до того, як лист може бути листом лише цілого дерева.

Безумовно, і суспільній свідомості притаманна інерційність, можливо, навіть більшою мірою, ніж індивідуальній, однак взаємодія великого числа різних, часто навіть конкуруючих між собою думок здатна дозволити обрати якщо і не оптимальний, але все ж достатньо раціональний варіант діяльності. Однак інерційність суспільного мислення може бути й досить небезпечною, оскільки вона істотно пов'язана з особливостями менталітету народу чи його певної соціальної або професійної групи. Так, китайці, в основі менталітету яких лежить вчення Конфуція про необхідність суспільної злагоди, не тільки спокійно сприйняли реформи, запропоновані свого часу Ден Сяопіном, а й успішно реалізували їх на практиці. Це дозволити країні успішно здійснити трансформацію і вийти на передові позиції у світовій економіці.

В той же час менталітет радянського народу, який до того ж не був однорідним за своїм етнічним і національно-культурним складом, у своїй основі ґрунтувався на неповазі до влади. Тому спроби М. С. Горбачова, які об'єктивно були спрямовані на загальну демократизацію суспільного життя й активізацію творчих сил людини та максимальне розкриття її потенціалу, не були належним чином сприйняті населенням і в решті решт завершилися розпадом Радянського Союзу. Не випадково сам архітектор перебудови виклав концептуальні основи своїх реформ у книзі з красномовною назвою «Перебудова і нове мислення для нашої країни і для всього світу» [16].

Нарешті, третім чинником, здатним нейтралізувати негативний вплив інерційності мислення на логіку людської діяльності та на ефективність її здійснення, виступає конкуренція. Вона цілком справедливо вважається потужним двигуном розвитку суспільного виробництва у самому широкому його розумінні. Адже однією з численних причин розпаду Радянського Союзу виявилася вкрай низька ефективність командно-адміністративної економіки, зумовлена фактичною відсутністю конкуренції. А саме прагнення обійти свого конкурента, створити більш якісну продукцію, здешевити її виробництво постає важливим чинником, ефективним стимулом і рушійною силою активізації інноваційного мислення, пошуку принципово нових рішень в конструкції виробів і технології їх виготовлення, вибору принципів їх функціонування та умов експлуатації.

Таким чином, конкуренція виступає не тільки одним із засобів подолання інерційності мислення, а й істотним чинником забезпечення ефективності людської діяльності, чинником безпосереднього впливу на її логіку. Ця обставина дає підстави вважати, що загострення конкуренції на ринку праці, яке супроводжує розвиток ринкових відносин у всіх сферах суспільного життя, змушуватиме кожного фахівця, кожну людину рішуче долати інерційність мислення і в кожній ситуації знаходити найдоцільніші шляхи і способи діяльності. Для цього йому доведеться перебудовувати стиль свого мислення, робити його більш гнучким і креативним.

#### **1.4. Антропософські виміри логіки людської діяльності**

Для сучасного етапу розвитку філософії однією з найхарактерніших рис слід вважати пильний інтерес до людини і широкого кола практичних проблем її діяльності. Цей інтерес зумовлений, з одного боку, прагненням філософів поглибити розуміння сутності людини та тих складних процесів, що пливають на її буття в умовах глобалізації, лавиноподібного зростання обсягів науково-технічної інформації, розробки і масового використання перспективних високих технологій. З іншого ж боку (і це уявляється не менш важливим), помітно зростає прагнення професіоналів, які досягли високого рівня компетентності у сфері своєї професійної діяльності, до філософського осмислення її глибинної сутності, суспільної цінності та значення для своєї власної особистісної самореалізації. Адже тільки у такому разі людина може отримувати глибоке задоволення не тільки від результатів, а й від самого процесу діяльності, особливо якщо ця діяльність сприяє її професійному та особистісному розвитку і самовдосконаленню.

Аналіз історії цивілізації свідчить, що людина і людство в процесі свого розвитку досягли величезних успіхів, які кардинально змінили не тільки спосіб та умови життя, а й увесь навколишній світ як середовище їх мешкання, та й саму людину. Ці зміни відбулися і відбуваються сьогодні завдяки іманентній людині здатності до особливої форми активності, яка виражається у різноманітних формах її свідомої цілеспрямованої діяльності. І, як це не парадоксально, ця діяльність часто здійснюється нерационально, наносить шкоди природі (інколи, на жаль, непоправної), іншим людям, а то й самому суб'єктові діяльності, його здоров'ю та життю.

Хоча діяльності, насамперед професійній, людину спеціально навчають і допомагають оволодіти раціональними прийомами її виконання, самі ці прийоми звичайно являють собою результат колективного досвіду багатьох людей і спільнот, яким доводилося й доводиться виконувати цю діяльність. І все одно кожний справжній професіонал прагне удосконалювати технологію і

методи виконання своєї діяльності, вносити в них щось своє, оригінальне. Однак суспільна практика виконання певної діяльності виступає основою навчання людей оволодінню методами, способами і прийомами її здійснення. Тому професійна підготовка звичайно спрямована на оволодіння людиною певною конкретною діяльністю, а це, разом з постійним поглибленням суспільного поділу праці, породжує все більш широкую диференціацію професій та, відповідно, видів професійної діяльності.

Але ж цілком очевидно, що, крім специфічних особливостей кожного конкретного виду діяльності, їм притаманні й спільні риси та закономірності виконання. Тому сьогодні такого важливого значення набуває узагальнене дослідження діяльності взагалі, можна сказати, абстрактної діяльності. Мова йде про те, що людська діяльність підпорядковується певній логіці, завдання якої полягає у озброєнні виконавців конкретних її видів знанням не лише загальних закономірностей, а й тих правил і рекомендацій, які забезпечують найбільш ефективно і безпечно її виконання. Під ефективністю слід розуміти традиційний її сенс співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів. Тільки під ресурсами слід мати на увазі не тільки матеріальні, але й часові, а також реальні витрати фізичних та емоційних зусиль. Таким чином, однією з важливих вимог логіки діяльності виступає ще й задоволення виконавця процесом її здійснення та отриманими результатами.

Таке значення феномену діяльності привертає до нього пильну увагу багатьох дослідників – філософів, психологів, соціологів, педагогів, фахівців з управління соціальними системами. Прикладом можуть слугувати роботи, які виконали Л. І. Анциферова, М. С. Каган [39], О. М. Леонтьєв [54], А. В. Маргуліс [57], Е. С. Маркарян [58], М. Ф. Тарасенко [86], В. Н. Тенішев та інші. Відомо багато робіт у галузі логіки, однак всі вони стосуються логіки коректного мислення. Хіба що Х. Г. фон Врігт досить близько підійшов до розгляду логіки дій як послідовності операцій. Свого часу набула певного поширення, переважно в роботах А. Еспінаса, Є. Слуцького і Т. Котарбіньського теорія людської діяльності, яка отримала назву праксеології.

Останній, зокрема, виклав її основні принципи у своїх роботах «Принципи хорошої роботи» і «Трактат про хорошу роботу» [47].

Однак цілеспрямоване системне дослідження логіки діяльності, на жаль, практично не здійснювалося. Тому одним з авторів цієї монографії було здійснено спробу системно підійти до постановки та аналізу проблем логіки діяльності. Результати було опубліковано у низці статей на сторінках журналу «Філософія і сучасність», а пізніше узагальнено у спеціальному розділі підручника з логіки інженерної діяльності, який підготували С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов та Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ [63]. На основі розгляду загальної структури діяльності, автор визначив ті вимоги і обмеження на її цілепокладання та на вибір доцільних способів, засобів і шляхів здійснення, які ускладнюють, а то і унеможлиблюють її виконання. При цьому вимоги і обмеження стосувалися переважно об'єкта діяльності.

Метою цього розділу, який являє собою викладення подальших результатів досліджень та їх певний розвиток, полягає у виявленні тих норм і принципів логіки діяльності, які стосуються в першу чергу суб'єкта діяльності. При цьому виходитимемо з цілеспрямованого використання широко відомого у природничих і технічних науках принципу мінімізації. І в найзагальнішому вигляді цей принцип полягатиме тут саме у тому, щоб діяльність вимагала від людини мінімум зусиль, мінімум витрат фізичної та емоційної енергії, а також щоб вона не завдавала шкоди її здоров'ю і життю. Зрозуміло, що існує безліч потенційно небезпечних видів діяльності, для яких начебто цей принцип не може бути застосований. Однак ми розглядаємо узагальнену, інтегральну діяльність людства і тому вважаємо за необхідне виходити з такої цілісної сукупності основних положень.

По-перше, слід чітко визначитися, а чи так вже й потрібна людству та чи інша діяльність, насамперед та, що містить у собі реальну загрозу життю і здоров'ю не тільки її виконавцям, а й іншим людям, а також навколишньому природному середовищу. Адже коли навести численні приклади техногенних та антропогенних катастроф, мимоволі замислишся, а чи варті ті сумнівні й сумні

«переваги», що несе людству та чи інша технологія, людських жертв і масштабних матеріальних збитків. І тоді мимоволі виникає думка, що в решті решт, без вугілля, без деяких видів хімічної продукції людство прекрасно може обійтися, особливо якщо розглянути увесь ланцюжок від видобування сировини до споживання кінцевого продукту, для виробництва якого вона, власне, і видобувається. Потрібна тільки розвинена культура споживання. Тим більш, що реально використовується тільки 3-5 % видобутої сировини.

По-друге, у випадку, коли подібна діяльність все ж необхідна соціуму, він в особі своїх фахових представників – вчених, інженерів – конструкторів і технологів – зобов'язаний віднайти такі технології і способи її здійснення, які б виключали можливість небажаних наслідків або, принаймні, зводили б їх імовірність до мінімуму. Якщо соціум дійсно призначений забезпечувати нормальну життєдіяльність кожного свого члена, то він буквально повинен примусити тих, від кого це залежить, зробити необхідну для нього діяльність безпечною для її виконавців. Інакше не можна зрозуміти, навіщо суспільство готувало відповідних фахівців, за що воно їм платить заробітну плату.

По-третє, людське життя і здоров'я мають сприйматися в суспільній свідомості як найвища цінність, перед якою ніякі матеріальні блага нічого не варті. Безумовно, досягти цього нелегко, однак як один з найістотніших суспільних ідеалів таке положення не тільки має право на своє існування, але й повинно прищеплюватися кожному в системі освіти, бути наріжним каменем в конструкції правової системи кожної країни. Отже, кожне наукове відкриття чи винахід перед пошуком шляхів і способів їх практичного застосування мають бути детально проаналізовані з позицій як можливих безпосередніх результатів, так і відділених наслідків, перш за все з точки зору їх впливу на життя і здоров'я людей.

По-четверте, оскільки майже кожний різновид матеріальної діяльності людей, в першу чергу суспільне виробництво, тим чи іншим чином пов'язане з певним впливом на навколишнє природне середовище (на жаль, у переважній більшості випадків негативним), то необхідно пам'ятати, що й сама людина є

невід'ємною частиною природи, і кожний такий вплив, за великим рахунком, є впливом на неї, на її життя і здоров'я. А через можливі генетичні зміни, він може викликати вкрай несприятливі наслідки у наших дітей та онуків, у прийдешніх поколінь, яким ми передаємо у спадщину не тільки досягнення матеріальної й духовної культури, а й нашу планету як середовище їх мешкання, як основне джерело їхньої життєдіяльності. Ось чому людська діяльність повинна бути такою, щоб вона виключала можливість завдавати шкоду природному середовищу, а отже і самій людині, яка має пити чисту воду і дихати чистим повітрям.

Розглянуті положення виступають лише загальним фоном, на якому розгортається життя і діяльність людини і суспільства. Глибинну ж сутність самої діяльності як способу існування людини і прояву її життєвої активності можна усвідомити лише у нерозривній єдності з сутністю людини. Тому її логіку можна збагнути і вибудувати у вигляді чіткої системи положень, норм і принципів лише з урахуванням положень філософської антропології, або, як частіше сьогодні прийнято говорити, антропософії. Тим більш, що діяльність виконується людиною заради задоволення потреб людини і користується її результатами знов-таки людина.

Тому ми цілком згодні з тим, як справедливо зазначає М. С. Каган, що «саме філософська антропологія здатна і призвана розглянути людину *в єдності різних видів і форм діяльності*, а не в однобічності тієї чи іншої конкретної діяльності» [39, с. 9]. Справедливість цього положення впливає як з надзвичайно широкого розмаїття існуючих видів і форм діяльності взагалі, так і з того цілком очевидного факту, що й кожній конкретній людині також доводиться виконувати множину різноманітних видів діяльності. Ці дві обставини й зумовлюють необхідність аналізу діяльності та її логіки саме з позицій антропософії. І основною такою позицією ми вважаємо економію людських зусиль і ресурсів у всіх їх проявах – фізичних, інтелектуальних, часових та емоційних. В першу чергу це стосується рутинної діяльності.



Економія ця необхідна не заради самої себе і не тому, що людині треба заощаджувати свої сили й енергію через їх нестачу, а тому, що дуже значну їх частину ми витрачаємо на якийсь непотріб, на марнування часу, забуваючи про високе призначення людини, про те, що життя їй дається всього лише один раз. І що саме завдяки економному витрачанню своїх сил і енергії, не відволікаючись на якісь дрібниці, людина може зробити набагато більше корисного для себе, для інших людей і для суспільства у цілому. При цьому вона має отримати позитивні емоції від добре виконаної важливої справи.

Розглянемо досить простий життєвий приклад. Людині треба полити водою зі шланга ділянку з квітами. Переважна більшість людей, як свідчать спостереження автора, бере шланг з водою і відразу починає поливати ділянку з краю, перед собою, потім йде по мокрій землі, знов-таки поливаючи перед собою, поки не дійде до іншого краю. Потім вона мокрою ж землею повертається і миє брудне взуття. Тут є відразу кілька недоречностей. По-перше, йти, та ще й двічі, мокрою землею не дуже комфортно. По-друге, така практика вимагає більше зусиль. По-третє, шланг з водою на мокрій землі стає брудним, його неприємно брати в руки. По-четверте, миття взуття взагалі можна уникнути, коли діяльність з поливу організувати відповідно до логіки, яка вимагає пройти сухою землею до дальнього краю ділянки і почати її полив, відступаючи сухою ж землею. При цьому всі недоречності виявляються виключеними самі по собі. Можна зіставити й емоційний стан людини під час поливу та після його завершення за першим і за другим варіантами. А добрий настрій і позитивні емоції – це ж одне із важливих джерел успішного здійснення наступної діяльності.

Дехто може спитати, при чому тут логіка, адже запропонований варіант є простим проявом здорового глузду. Це дійсно так, але що ж являє собою той самий «здоровий глузд», як не осмислення й узагальнення практичного досвіду, суспільного та індивідуального. Таке осмислення та узагальнення включає не тільки позитивний, але й негативний досвід, причому останній має не меншу цінність, а цілком можливо, й більшу. Дійсно, він вже на стадії вибору

найбільш доцільного варіанту виконання діяльності з множини можливих альтернатив відразу дозволяє виключити з розгляду варіанти, які не забезпечують ефективного отримання бажаного результату.

Людина у своєму онтогенезі та філогенезі набула важливої здатності швидко осягати ситуацію й майже автоматично моделювати у своїй уяві як саму цю ситуацію, так і можливі шляхи раціональної діяльності, спрямованої на її подолання. Правда, це моделювання виходить переважно з практичного досвіду людини з урахуванням рівня її освіченості, кругозору та ерудиції. Повноту та адекватність цієї моделі визначають індивідуальні особливості мислення людини, а також швидкість і повнота охоплення й осягнення нею ситуації, розвиненість інтуїції та міра довіри їй з боку самої людини.

Зазначимо, що серед цих чинників десь у глибині підсвідомості існує й відчуття ризику та небезпеки. Воно досить часто (однак, на жаль, далеко не завжди) відіграє вирішальну роль при виборі людиною шляхів і засобів подолання проблемної ситуації, з якою вона зустрілася. У багатьох випадках це відчуття зупиняє людину від потенційно небезпечних для неї дій, а то й примушує її взагалі відмовитися від певного діяння.

Однак не тільки відчуття фізичної небезпеки може примусити людину відмовитися від якоїсь діяльності, але й розуміння нею неминучості правових санкцій або морального осуду з боку суспільства. Як зазначає відомий дослідник проблем психології О. М. Леонтьєв, «в суспільстві людина знаходить не просто зовнішні умови, до яких вона повинна пристосовувати свою діяльність, але й самі ці суспільні умови несуть у собі мотиви й цілі її діяльності, її засоби і способи. Словом, суспільство продукує діяльність утворюючих його індивідів» [54, с. 83]. Більш того, сама ж логіка діяльності вимагає, щоб зазначені вченим суспільні умови були спрямовані й на забезпечення можливості для належного фізичного, матеріального і морального задоволення людини процесом і результатом своєї діяльності.

Отже, антропософські виміри людської діяльності мають знаходити своє належне урахування та відображення і в логіці цієї діяльності.

## 2. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ЛОГІКИ ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У своєму традиційному розумінні логіка звичайно трактується як наука про закономірності коректного мислення. Однак в житті часто можна чути, що якась людина діє цілком логічно, або що чийсь вчинки суперечать логіці, тоді як інші дії чи вчинки логічно впливають з певної системи принципів чи положень. Таким чином, в суспільній свідомості існує певне уявлення про доречність застосування оцінок діяльності, вчинків і поведінки людини за критерієм їх логічності. Це повною мірою стосується й необхідності оцінки управлінської діяльності за її відповідністю певній логіці.

Зазначимо, що сам термін *діяльність* являє собою міждисциплінарну категорію, яка є предметом досліджень таких наук, як філософія, психологія, логіка, педагогіка й багато інших. Вона виступає однією з основних форм людського буття й активності, яка спрямована на задоволення матеріальних і духовних потреб людини. Завдяки суспільній природі людини діяльність виступає водночас і формою існування людського суспільства, і проявом активності його суб'єктів спрямованої на зміну зовнішнього світу відповідно до потреб людини. Суспільна природа людини зумовлює і виконання нею певних видів діяльності, які не спрямовані безпосередньо на задоволення її власних потреб. Діяльність носить усвідомлений характер, отже вона тісно пов'язана з людською свідомістю.

Термін *свідомість* виступає однією з найважливіших філософських категорій, яка позначає здатність людини ідеально відтворювати дійсність. Її характерною особливістю є те, що свідомість виступає у двох формах: індивідуальній, або особистісній, і суспільній. Як одне з центральних понять філософії, свідомість являє собою вищий рівень психічного відображення дійсності, притаманний тільки людині як суспільно-історичній істоті. Емпірично встановлено, що свідомість виступає сукупністю, яка безперервно змінюється, почуттєвих і розумових образів, що безпосередньо постають перед особистістю у її «внутрішньому досвіді» і передбачають її практичну

діяльність. Оскільки ж свідомість є атрибутом особистості, поняття останньої також виявляється пов'язаною з діяльністю, утворюючи своєрідну тріаду «діяльність – свідомість – особистість» (рис. 6).

**Особистість** в філософії прийнято розуміти окрему людину, яка характеризується з позицій її цілісності та усвідомлено-вольових проявів. Смысл поняття особистості розкривається через поняття свободи, відповідальності, вчинку як дії відповідно вільно прийнятому рішення; самосвідомості та саморозвитку [100]. В той же час у психології цим терміном позначають системну якість, яку набуває індивід в процесі предметної діяльності і спілкування і яка характеризує його з позицій включеності у суспільні відносини. Особистість характеризує її *активність*, прагненням суб'єкта розширити сферу своєї діяльності, діяти за межами вимог ситуації і рольових приписів; спрямованістю як усталеною домінуючою системою мотивів, інтересів, переконань тощо.

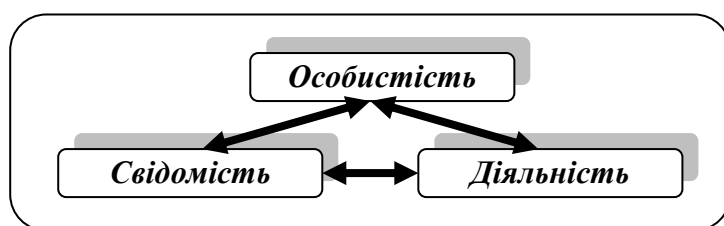


Рис. 6. Цілісна система «діяльність-свідомість-особистість»

Аналіз наведеної схеми дає можливість дійти висновку, що людська діяльність притаманна особистості й водночас виступає важливим чинником формування і розвитку цієї особистості. Оскільки діяльність звичайно носить усвідомлений характер, вона виявляється тісно пов'язаною зі свідомістю людини. Цей зв'язок полягає, з одного боку, в тому, що зміст і особливо характер діяльності істотною мірою визначаються рівнем розвитку її свідомості, а з іншого, – в тому, що сама діяльність і досвід, якого людина набуває в процесі її здійснення, активно сприяють розвитку свідомості.

Таким чином, можна дійти висновку, що свідомість і діяльність як невід'ємні атрибути особистості виявляються не просто її атрибутами, а й

чинниками особистісного розвитку суб'єкта діяльності. Крім того, стає цілком очевидним, що особистість, її діяльність і свідомість пов'язані між собою складною системою прямих і зворотних зв'язків, оскільки відсутність будь-якого елемента цієї своєрідної тріади практично унеможливорює існування, нормальне функціонування і розвиток двох інших її елементів.

Складна структура людської діяльності, надзвичайно широке розмаїття її різновидів та її визначальна роль у належному життєзабезпеченні людини і суспільства, у задоволенні індивідуальних і суспільних потреб зумовлюють необхідність здійснення цієї діяльності за певними нормами і правилами, які й утворюють своєрідну систему. Ця система фактично являє собою логіку діяльності. Однак вона не виникає сама по собі, а виступає результатом аналізу самого феномену діяльності й умов можливості її раціонального здійснення.

На жаль, на сьогодні не тільки вкрай недостатньо вивченою і системно сформованою, а й ще недостатньо визнаною у науковому середовищі лишається логіка людської діяльності, в той час як вона іманентна будь-якій людській діяльності. Більш того, практично кожному свідомо здійснюваному діяльнісному акту притаманна певна логіка, незалежно від того, усвідомлює це сам суб'єкт діяльності, чи ні, формує він цілеспрямовано попередню уявну модель цієї дії у своїй свідомості, чи виконує її автоматично.

Стосовно розуміння сутності самої логіки людської діяльності, одному з авторів вже доводилось оприлюднювати деякі результати своїх досліджень. Для прикладу можна послатись хоча б на роботу [72]. В ній логіка діяльності визначається як відповідність цілей, змісту і характеру самої діяльності та використовуваних для її здійснення засобів системі певних закономірностей і норм, необхідність неухильного дотримання яких і забезпечує можливість успішного здійснення цієї діяльності й досягнення заздалегідь визначених її цілей. Таким чином, результат аналізу сутності людської діяльності виводить нас на розуміння не тільки її складності, а й широкого розмаїття її видів. А це зумовлює потребу в логіці її здійснення.

## 2.1. Об'єктивна необхідність логіки людської діяльності

Людина є надзвичайно складним утворенням природи і має принаймні потрійну сутність, виступаючи біологічною, соціальною і культуротвірною істотою. Тому її діяльність відбувається як у природному середовищі, так і в соціокультурному просторі. Зрозуміло, що як природному середовищу, так і соціокультурному простору притаманні певні умови і закономірності нормального функціонування. Отже при виконанні тих чи інших дій, при здійсненні будь-якої діяльності людина повинна їх враховувати. Адже увесь індивідуальний і суспільний досвід, зафіксований у її свідомості у вигляді знань, умінь і навичок, переконливо свідчить, що ігнорування чи порушення вказаних умов і закономірностей може бути небезпечним для самої людини, для інших людей і для природи як середовища їх мешкання і єдиного джерела її нормального життєзабезпечення.

Діяльність людини як сукупність її усвідомлених і цілеспрямованих дій також підпорядковується певним закономірностям, а сама можливість їх здійснення визначається тим, суперечать вони певним обмеженням чи ні. Ці закономірності та обмеження у своїй цілісній єдності власне і є тим, що далі розглядаються як *логіка діяльності*. Об'єктивна потреба в ній зумовлена тим, що, на відміну від традиційної логіки мислення, порушення норм якої ускладнюють людині пошук істини і здатні призвести до хибних висновків, порушення логіки діяльності здатні спричинити значні матеріальні втрати і навіть створювати реальну загрозу життю і здоров'ю багатьох людей. Тому знання логіки людської діяльності та неухильне дотримання її норм і правил постає важливою необхідною умовою успішного здійснення цієї діяльності й досягнення цілей, на які вона спрямована.

Логіка повинна пронизувати всю структуру діяльності і стосуватися кожного її етапу. Тому в загальній структурі цієї логіки можна узагальнено виокремити логіку цілепокладання, логіку вибору засобів досягнення обраних цілей і логіку власне процесу діяльності. Отже, системний аналіз логіки

діяльності доцільно здійснювати шляхом послідовного аналізу логіки кожного з цих процесів. Це зумовлено тією обставиною, що порушення норм і вимог логіки будь-якого етапу здатне звести нанівець увесь процес відповідної діяльності, а то і створити істотну загрозу для її виконавців.

Однак справа не тільки у можливості виникнення таких небезпечних чи навіть інколи дійсно катастрофічних наслідків. Люди з давніх часів прагнуть обирати такий спосіб і характер діяльності, який би вимагав якомога менших витрат сил і часу і водночас забезпечував кращі результати. Пізніше аналіз, усвідомлення й узагальнення цього прагнення віднайшло теоретичне обґрунтування, відоме як *принцип мінімізації витрат*. Згодом він поширився на прагнення до економії будь-яких ресурсів. Її ж забезпечення теж вимагає вибору й дотримання певних принципів і правил, сукупність яких також має вважатися невід'ємними складниками логіки людської діяльності.

Об'єктивна потреба в цій логіці зумовлена ще й такою характерною суто людською властивістю, як відчуття прекрасного, наявність естетичних смаків та ідеалів і прагнення багатьох людей виконувати свою діяльність так, щоб не тільки задовольнити свої утилітарні потреби, але й забезпечити красу її здійснення і завдяки цьому отримати задоволення від процесу і результату. Тим більш, що, як переконливо свідчить життєва практика, дотримання суто естетичних вимог до технічних виробів часто виявляється ще й у підвищенні їх функціональних характеристик.

Це набуває особливо важливого значення за умов, коли технократичне суспільство, як спеціально підкреслює відомий теоретик філософії краси В. Ф. Мартиненко, «незмінно виштовхує у верхні поверхи влади головну дійову особу, свого ідейного організатора – людину-прагматика, раціоналіста. Ця особистість містить у собі безмежну віру в можливість великомасштабної трансформації природної та соціальної дійсності. У цьому типі людини превалюють енергія, воля, цілеспрямованість, опора на розум, тверезий розрахунок. Але фантастичний ентузіазм, інтелектуальні напір найчастіше обертається проти людей, тому що моральність, гуманізм, чуйність, емоційна

чутливість здаються раціоналістові чомусь наївним, химерним на шляху до «великої ідеї» [60, с. 264]. Отже, для збереження людяності в людині, гуманізму й теплоти відносин вкрай необхідною умовою постає необхідність поєднання раціоналізму й моральності, чуйності. Наша ідея логіки діяльності вимагає дотримання і цієї вимоги.

Людина сучасної доби, широко використовуючи у своїй життєвій практиці та постійно удосконалюючи надбання матеріальної й духовної діяльності попередніх поколінь, досягла такого рівня розвитку цивілізації, за якого вона вже практично не має безпосередньої справи з природою у її первісному вигляді. Сьогодні людина живе і діє переважно у своєрідній техносфері, тобто у штучно створеному нею середовищі, яке є результатом цілеспрямованої людської праці, пізнання і творчості. Пристосовуючи зовнішній світ до своїх постійно зростаючих потреб, сама людина при цьому також зазнає прогресу і розвитку. Однак це відбувається не за рахунок біологічних змін її організму, а за рахунок цілеспрямованої та усвідомленої діяльності людини, в процесі якої отримують подальшого удосконалення соціокультурні надбання, набувають істотного розширення фізичні та інтелектуальні можливості самої людини.

В той же час все більш глибоке усвідомлення ролі людського чинника у забезпеченні ефективності суспільного виробництва зумовлює істотний перегляд його цілей, пріоритетів і характеру. Орієнтація виробництва саме на людину, на задоволення її потреб та інтересів викликає необхідність створення і використання таких технологій, які б призводили до гармонії відносин в системі «людина – суспільство – природа – техносфера». Але їх творцями можуть бути тільки високодуховні особистості. Тому в належному оволодінні майбутніми творцями техніки і технологій логікою людської діяльності важливу роль має відігравати і гуманізація інженерної освіти.

Однією з характерних особливостей сучасного етапу історії людської цивілізації слід вважати становлення принципово нового типу суспільного розвитку. Його яскраво інноваційний характер і справді глобальні масштаби



дозволяють стверджувати про появу інноваційного типу світового розвитку. Йому притаманна масова творча активність людей. За цих умов виникає ще одне питання стосовно потреби в логіці діяльності. Воно пов'язано з тим, що дехто прагне протиставити логіку і творчість. Ми ж впевнені у правомірності введенні такого поняття, як логіка творчості. Вона виявляється необхідною ще й тому, що дуже часто вживають слово «творчість», а тим самим, на слуху думку А. В. Степанова, девальвуємо його глибокий соціальний, моральнісний і психологічний сенс [85]. Крім того, вже сама логіка людської діяльності є результатом творчого осмислення феномену діяльності та її ролі в процесах життєзабезпечення індивіда і суспільства, тобто постає одним із справді інноваційних результатів творчості.

Вивчення феномену людської діяльності, її цілей і змісту дозволяє дійти висновку, що і сама людська діяльність, і її цілі, зміст та характер виступають відображенням відношення конкретної людини до дійсності, у якому реально виявляються індивідуальні властивості її особистості. Цілком зрозуміло, що і відношення людини до дійсності, і сама діяльність істотною мірою залежать від способу її мислення і його коректності, тобто від логіки, від інших психічних процесів. Однак і саме мислення, і почуття, і уявлення людини також залежать від діяльності та її результатів. Така їх взаємозалежність дозволяє стверджувати про існування об'єктивної логіки самої діяльності й про необхідність неухильного дотримання виконавцем цієї діяльності норм і вимог її логіки, без чого цілі діяльності просто не можуть бути досягнуті або ж, у кращому разі, їх досягнення супроводжуватиметься психологічним дискомфортом, а то ще й конфліктами через невиправдано надмірні витрати часу, енергії, матеріальних, інтелектуальних та емоційних ресурсів.

Така постановка проблеми тим більш набуває сенсу, що буття людини та її діяльність відбуваються в об'єктивному світі природи. Світ же, як свого часу справедливо стверджував видатний філософ, логік і математик, відомий як основоположник сучасної кібернетики Норберт Вінер, «являє собою певний організм, закріплений не на стільки жорстко, щоб незначна зміна у якійсь його

частині відразу позбавляла його притаманних йому властивостей, і не настільки вільно, щоб всіляка подія могла відбутись так же легко і просто, як і будь-яка інша подія» [цит по 47, с. 114].

Така суперечлива властивість світу не тільки забезпечує необхідну усталеність його функціонування і розвитку проти алогічних дій людини, а й зберігає можливості подальшого існування у цьому світі самої людини як біологічного виду. Більш того, подібний до описаного Вінером механізм адаптації до змін притаманний і людині як невід'ємній складовій частині об'єктивного світу і як активному чиннику її впливу на світ.

Взагалі ефективність людської діяльності, її результати і досягнення визначених цілей істотною мірою залежать від того, на яких принципах і засадах ця діяльність організована і здійснюється. Аналізуючи її структуру, можна впевнитись, що на успішність діяльності, перш за все, впливає вибір її цілей і засобів, організація цієї діяльності і спосіб її здійснення, її характер і ставлення суб'єкта до її виконання. Суспільна і життєва практика достатньо переконливо підтверджують справедливність цих тверджень, однак не дають загальних принципів, норм і правил організації та здійснення діяльності, які б забезпечували бажану її ефективність, успішне досягнення заздалегідь визначених цілей і гарантоване отримання очікуваних результатів.

Логіка людської діяльності носить складний і суперечливий характер, оскільки її принципи і обмеження мають виходити з того, що індивідуальні й суспільні цілі, інтереси і прагнення людини як індивіда і як члена певного соціуму часто цілком об'єктивно не співпадають, іноді взагалі стають прямо протилежними. Ця колізія зумовлює необхідність обов'язкового урахування в логіці діяльності вимог і норм етики. Крім того, логіка діяльності не може ігнорувати об'єктивні закони і закономірності функціонування і розвитку природних і соціальних систем.

Для кращого розуміння як самого феномену людської діяльності, так і її логіки необхідно пам'ятати, що діяльність виступає проявом діалектичної єдності і суперечності суб'єктивного та об'єктивного. Суб'єктивність її полягає

в усвідомленні людиною цілей діяльності та у своєрідному попередньому уявному моделюванні нею цих цілей, процесу діяльності та бажаних її результатів. І в процесі цього моделювання у свідомості людини вибудовується логічно обумовлений ланцюжок певних дій, їх послідовність, яка зі всією необхідністю забезпечує можливість успішного досягнення визначених цілей або ж свідчить про їх недосяжність.

Об'єктивна ж природа феномену діяльності (рис. 7) полягає в тім, що вона являє собою, по-перше, процес певних цілеспрямованих дій, їх сукупність і послідовність. По-друге, цей процес пов'язує людину як суб'єкта діяльності із зовнішнім середовищем чи його частиною, на яку спрямована ця діяльність. По-третє, сама діяльність виступає свідомо спрямованою на пристосування людини до вимог середовища та певне його перетворення відповідно до своїх потреб. Нарешті, по-четверте, діяльність має важливе значення для існування людини та її особистісного і професійного розвитку і виступає водночас і джерелом, і результатом та проявом цього розвитку.

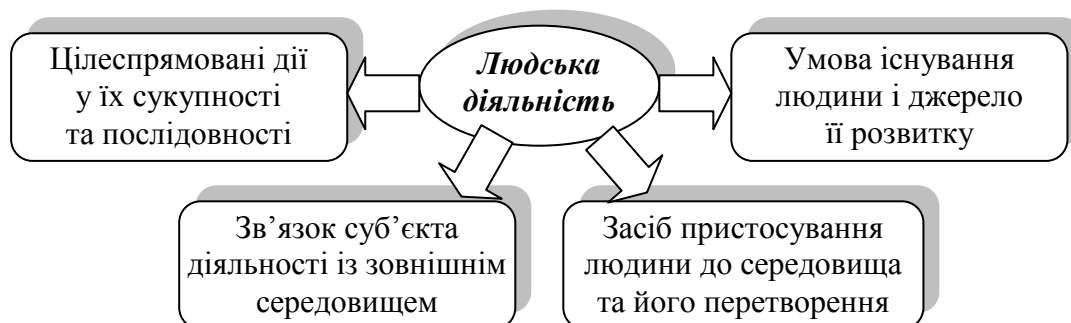


Рис. 7. Об'єктивна природа людської діяльності

І тільки у тому випадку, коли ці чотири атрибути притаманні певному явищу, його можна вважати діяльністю, коли ж хоча б один з них відсутній, воно не є діяльністю, а є чимось іншим. І у такому разі немає ніякого сенсу говорити про логіку цього явища, тим більш що частіш за все дії чи сукупність дій людини, які й виступають цим явищем, здебільшого не піддаються логічному поясненню, тобто є алогічними.

Перш за все алогічними слід вважати так звані фактичні дії, тобто дії людини, які не переслідують певних цілей. Частіш за все вони виступають проявом уроджених або набутих деструктивних, руйнівних схильностей людини. Крім того, подібні ж дії людина може здійснювати напівсвідомо під сильним психологічним впливом натовпу, під навіюванням тощо. Саме через відсутність конкретних цілей діяльності, окремих дій чи висловлювань, вчинків чи характеру поведінки людина згодом сама дивується й не може пояснити, чому саме вона їх здійснювала чи поводитися незвичним чином.

При введенні такого обмеження на поняття діяльності вже виникають вагомі підстави говорити про об'єктивне існування її логіки. Таким чином, логіка діяльності і полягає перш за все у наявності вказаних ознак або атрибутів та забезпечення відповідності ним тих чи інших дій людини. Іншою суттєвою ознакою діяльності, яка також дає підстави говорити про наявність її логіки, є іманентна цій діяльності відповідність об'єктивній «логіці речей» або всезагальним закономірностям самоорганізації, саморозвитку та самоуправління систем, притаманним будь-яким, предметам і явищам об'єктивної реальності, насамперед складним системам, одними з прикладів яких є як різні сфери діяльності, так і сама людина.

Структура цієї логіки як системи взаємопов'язаних положень, що мають відображати сутність, зміст і структуру діяльності, також складається з відповідних підсистем, основними з яких постають логіка цілепокладання, логіка вибору засобів досягнення визначених цілей та власне сама логіка діяльності в конкретному її виявленні. Така структура свідчить не просто про дійсну потребу в певній логіці при здійсненні будь-якого виду людської діяльності, але й про необхідність чіткого дотримання її принципів і вимог буквально на кожному етапі цієї діяльності.

Перш за все ця необхідність проявляється при виборі цілей діяльності, процес визначення яких може мати кілька причин різного характеру. Залежно від них цей процес може відрізнятися певними особливостями. Тому логіка вибору цілей вимагає окремого детального розгляду.

## **2.2. Логіка вибору цілей діяльності**

Виходячи зі складної структури людської діяльності, метою параграфа ми визначаємо дослідження сутності та логіки процесу детермінації цілей діяльності, або цілепокладання. Значення цього дослідження зумовлено тим, що саме мета та її визначення виступають одним з ключових елементів діяльності взагалі, її своєрідною спонукальною і рушійною силою. Визначальна роль цілей та їх правильної постановки полягає в тім, що від чіткості обраних цілей та їх міри їх усвідомленості суб'єктом діяльності залежить не тільки вибір доцільних шляхів і засобів діяльності, необхідної для ефективного досягнення цілей, а й та обставина, що правильне визначення цілей виступає потужним мотиваційним чинником відповідної діяльності, необхідної для їх досягнення. Дійсно, це визначення активно сприяє формуванню у людини належної психологічної установки та чіткої спрямованості на досягнення обраних цілей, сприяє максимальній мобілізації всіх інтелектуальних, фізичних та емоційних ресурсів і можливостей людини та їх підпорядкуванню відповідній діяльності, спрямованій на досягнення цілей. Не дарма існує думка, що правильно обрана й добре усвідомлена мета – це вже майже половина успіху з її досягнення.

На перший погляд може уявлятися, що мета будь-якої діяльності визначається певною конкретною потребою людини. Однак більш уважний погляд на різні види і прояви діяльності та їх всебічний аналіз дозволяє, з одного боку, істотно розширити спектр потреб людини, а з іншого, – виявити такі види її діяльності, які начебто безпосередньо не пов'язані з певними її конкретними потребами. Спонукальними мотивами визначення тих чи інших цілей можуть виступати також якісь мрії, прагнення та інтереси людини, її суспільні обов'язки та підвищене почуття відповідальності за їх виконання. Для того ж, щоб ці потреби, прагнення та обов'язки могли трансформуватися в конкретні цілі та спонукати людину до певної діяльності, спрямованої на їх реалізацію, до наступного здійснення цієї діяльності, вони повинні бути належним чином усвідомлені людиною.

Ось чому, на наше глибоке переконання, загальна структура людської діяльності з урахуванням логіки цілепокладання має бути досить складною, враховувати сукупність психологічних процесів і моральнісних шукань, які супроводжують увесь її процес від виникнення та усвідомлення потреб, прагнень та інтересів до їх задоволення в результаті здійснення відповідної діяльності. При цьому кожен із компонентів структури діяльності може підпорядковуватися своїй логіці і мати власну структуру. У зв'язку з цим узагальнена структура людської діяльності схематично можна представити у вигляді рис. 8, де більш чи менш детально наведено множину її основних спонукальних мотивів та їх трансформацію у мету діяльності.

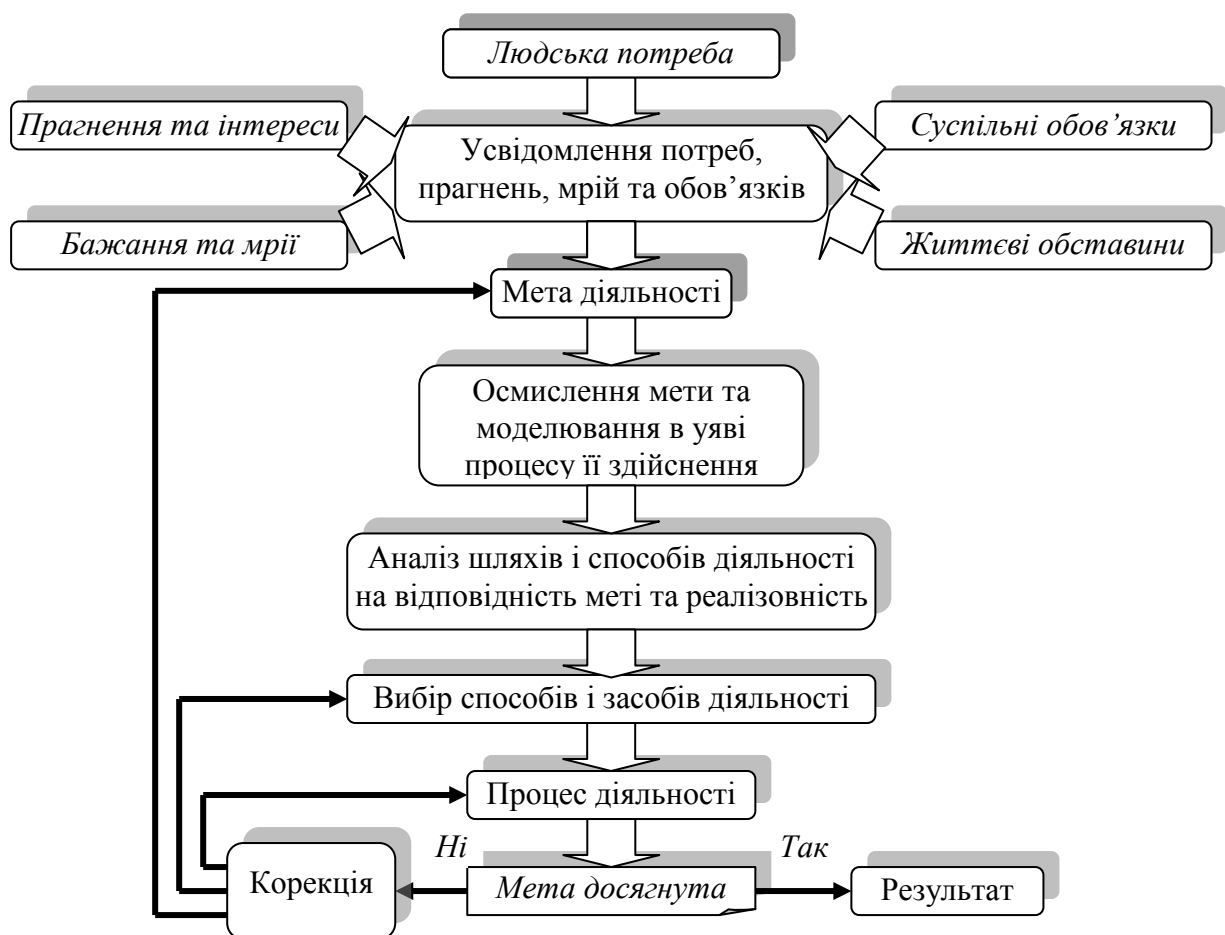


Рис. 8. Система цілепокладання в структурі людської діяльності

Його аналіз дозволяє дійти висновку, що основним критерієм вибору як мети діяльності, так і способів її реалізації та процесу здійснення постає міра

досягнення цієї мети як прийнятний результат діяльності. У тому ж разі, коли мета виявляється не досягнутою, слід провести аналіз причин невдачі та на основі його результатів здійснити корекцію характеру процесу діяльності чи засобів її здійснення, а то й самої мети.

Величезне розмаїття як потреб, прагнень, мрій та інтересів людини, так і різновидів та форм і видів діяльності, спрямованої на їх задоволення, зумовлює наявність і відповідного розмаїття цілей та способів їх визначення. Тому в найбільш загальному вигляді у загальній їх сукупності можна виділити такі чотири основні групи (рис. 9). До першої групи слід віднести цілі, обрані людиною самостійно і свідомо, які спрямовані на задоволення її конкретних потреб, мрій, прагнень чи інтересів.

Другу групу утворюють цілі, які не відповідають безпосереднім потребам, інтересам чи прагненням людини, однак обрані нею свідомо завдяки суспільній природі людини, яка саме і зумовлює їй можливість задоволення своїх потреб лише через активну участь у спільній з іншими людьми діяльності в системі суспільного виробництва.

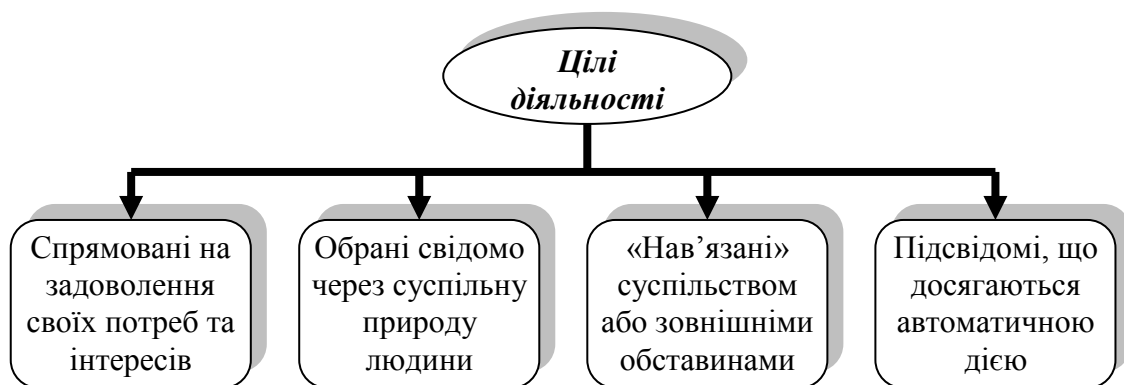


Рис. 9. Основні групи цілей людської діяльності

До третьої групи відносяться цілі, які «нав'язані» людині суспільством чи якимись зовнішніми обставинами. Діяльність, спрямовану на їх досягнення, людина часто виконує без будь-якого бажання, під примусом чи тиском вказаних обставин, розуміючи цілі цієї діяльності як необхідність.

Нарешті, четверту групу складають цілі, що виникли підсвідомо, а діяльність, спрямована на їх досягнення, виконується людиною автоматично.

Уявляється цілком очевидним, що логіка вибору і визначення цілей діяльності істотною мірою залежатиме від того, до якої групи відносяться ці цілі. Однак, незалежно від групи, існують певні загальні принципи і правила вибору цілей, які й визначають власну логіку цілепокладання. Більш того, порушення цієї логіки можуть, по-перше, призвести до вибору хибних цілей, по-друге, істотно ускладнювати можливості досягнення навіть реальних цілей, і по-третє, дезорієнтувати людину й породжувати у неї невпевненість у своїх силах, здібностях і можливостях. В останньому випадку навіть зовсім не виключено, що людина може взагалі відмовитись від дій по досягненню своєї мети, вважаючи її нереальною.

Тому логіка вибору цілей дійсно відіграє важливу роль в загальній логіці людської діяльності та її структурі й вимагає як відповідних поглиблених досліджень, так і впровадження їх результатів в практику професійної діяльності та в освітню практику. Останнє пов'язане з тим, що знання і розуміння логіки діяльності, які необхідно формувати в системі і загальної, і професійної освіти, сприятимуть підвищенню раціоналізації цієї діяльності та істотному зменшенню кількості хибних дій, постійно і масово здійснюваних людьми. В результаті можна зменшити обсяги безглузвих витрат матеріальних ресурсів та емоційної енергії суб'єктів діяльності.

На наше глибоке переконання, зміст процесу навчання і виховання має неодмінно передбачати формування в учнів і студентів належного розуміння потреби у логіці діяльності та необхідності дотримання її вимог, а також прищеплення їм стійких навичок логічного аналізу і раціонального вибору цілей будь-якої діяльності. Вони повинні чітко усвідомити, що правильний вибір цілей, їх ранжування за значущістю та взаємозумовленістю, визначення черговості досягнення та підпорядкування поточних цілей стратегічним виступає запорукою життєвого успіху, максимальної можливості повної професійної та особистісної творчої самореалізації.



Логіка цілепокладання полягає у такому виборі цілей, який, з одного боку, забезпечує, по-перше, несуперечність обраних цілей закономірностям самоорганізації та саморозвитку систем, на які буде спрямована діяльність по їх досягненню та в яких ця діяльність відбуватиметься. Для забезпечення такої несуперечливості суб'єкти діяльності повинні знати і розуміти основні з цих закономірностей. По-друге, процес вибору цілей має враховувати принципову можливість їх фізичної реалізованості в процесі діяльності, що передбачає необхідність професійної компетентності і культури суб'єктів діяльності. По-третє, раціональний вибір цілей повинен забезпечувати їх досяжність і відповідне задоволення потреб, прагнень та інтересів суб'єкта діяльності, які й зумовили постановку ним цих цілей. Ця досяжність передбачає наявність необхідних для їх реалізації ресурсів, інтелектуальних, фізичних, емоційних та матеріальних можливостей суб'єкта діяльності. По-четверте, вибір цілей повинен передбачати також психологічну спрямованість особистості на їх досягнення та її готовність до здійснення відповідної діяльності. В іншому ж випадку цілі просто перетворюються на безпідставне фантазування (рис. 10).

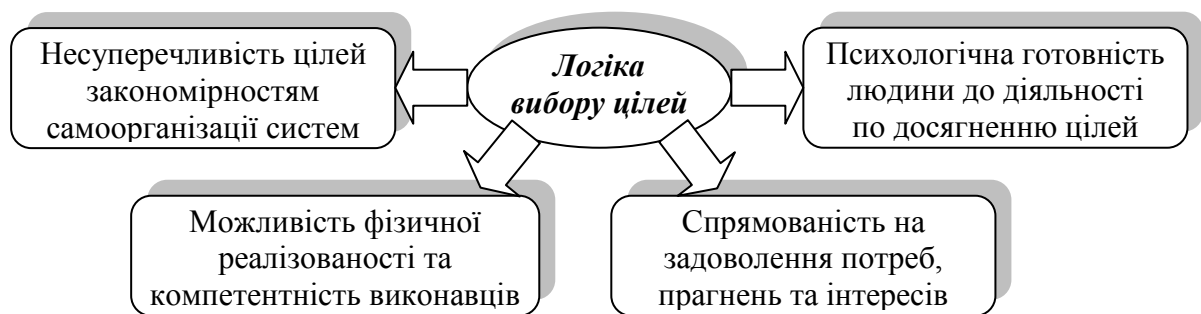


Рис. 10. Вимоги логіки діяльності до вибору цілей

З іншого боку, вибір цілей діяльності повинен відповідати певній системі обмежень правового, морально-етичного, життєво-ціннісного, релігійного та іншого характеру. При цьому необхідно також забезпечити узгодженість індивідуальних цілей діяльності суб'єкта з суспільними цілями та інтересами. Виокремлення цих обмежень пов'язане з тим, що вимоги попередньої групи виступають як імперативні. Так, неможливо і навіть безглуздо ставити метою

політ людини у повітрі без якихось допоміжних засобів, виключно за допомогою власної мускульної сили. Зрозуміло, що така мета фізично не може бути реалізована. Інший приклад. Людина без належної освіти не може стати доктором наук. Дійсно, ця її мета не підкріплена необхідними інтелектуальними або матеріальними ресурсами.

Зовсім інша річ, коли йдеться про обмеження на визначення цілей, які ми віднесли до другої групи. Ці обмеження стосуються переважно людей, які визнають і сповідують принципи, норми і вимоги правової системи, яким притаманні певні морально-етичні принципи і переконання, загальнолюдські цінності. Але ж поряд з ними в суспільстві є люди (і, на жаль, їх немало), які не знають, або навіть цілком свідомо ігнорують ці норми і вимоги. Наприклад, грабіжник цілеспрямовано ставить метою своєї «професійної» діяльності насильницьке відбирання у інших людей їхніх грошей, речей та інших об'єктів власності. Більш того, заради цього він нерідко готовий спричинити шкоду їхньому здоров'ю, а то й позбавити їх життя.

При цьому грабіжник чітко розуміє аморальність своєї «діяльності» й добре знає не тільки про її суспільну неприпустимість, а й про невідворотність кримінальної відповідальності за ці дії, однак цілком свідомо йде на ризик бути спійманим. Очевидно, він впевнений, що йому вдасться уникнути покарання. Коли ж його дійсно спіймають і притягнуть до відповідальності, він вважає це не торжеством суспільної справедливості, а якимось недоліком планування та здійснення чергової «операції». Щоправда, у подібних людей звичайно існують своя мораль, свої життєві цілі та цінності, які не тільки не співпадають з системою загальнолюдських цінностей, а й переважно суперечать їм. Тому вони і вважаються злочинцями і ставлять себе поза межами суспільства.

Ще більше порушень можна спостерігати у сфері морально-етичних відносин. Дійсно, існує багато людей, які в процесі своєї діяльності хоча б один раз у житті керувались відомим принципом Козьми Пруtkова «якщо не можна, але дуже хочеться, то можна». При цьому переважна частина людей майже завжди вважають свої цілі, прагнення та інтереси пріоритетними. Тому вони

щиро впевнені, що всі інші люди повинні сприяти їм в успішному досягненні саме їхніх цілей, відсуваючи свої власні цілі та інтереси на другий план. Крім того, поширеними є й випадки, коли суб'єкт діяльності виправдовує ті чи інші порушення ним моральнісних норм і вимог при виборі та реалізації певних цілей тим, що їх досягнення стає передумовою якихось більш суспільно чи особистісно значущих цілей і завдань. Тут певною мірою доречним було б посилення на Н. Макіавеллі та єзуїтів, які вважали, що заради здійснення якихось «благих цілей» виправданими є будь-які засоби, у випадку, коли дещо розширено розглядати вибір цих засобів як певні проміжні цілі.

Можна стверджувати, що розглянуті тут різновиди обмежень на вибір цілей людської діяльності та забезпечення можливості їх дотримання повинні передбачати необхідність відповідного правового виховання громадян і формування правової свідомості людей, їхнього моральнісного виховання і формування моральнісної свідомості, тобто прищеплення їм чіткої системи морально-етичних принципів та їх трансформації у чіткі переконання. Не менш важливим стає і формування у них впевненості у категоричній неприпустимості порушення цих принципів. Важливою умовою дійовості такого виховання уявляється формування у людини відчуття її особистої відповідальності за можливі результати і наслідки своєї діяльності. Правда, це завдання виходить за межі нашого дослідження і виступає частиною більш загальної проблеми відродження духовності й системи життєвих цінностей, виховання чесності й порядності учнівської і студентської молоді.

Логіка цілепокладання полягає, по-перше, в усвідомленні суб'єктом діяльності своїх потреб, прагнень, інтересів та інших мотиваторів цієї діяльності, а також можливості їх трансформації у її конкретні цілі. По-друге, вона має враховувати природні обмеження на реальність цілей та можливості їх досягнення. По-третє, логіка цілепокладання повинна передбачати правові, морально-етичні та інші обмеження [67]. У такому розумінні зміст цієї логіки наочно можна представити у вигляді рис. 11. З формально-логічної точки зору обмеження на вибір цілей діяльності, можна записати у такий спосіб. Для

простоти припустимо, що аналізується можливість прийняття лише однієї цілі  $C_1$ . Це не являтиме принципових труднощів поширити наведені нижче міркування і на множину цілей  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ .



Рис. 11. Логіка цілепокладання

Правда, у цьому разі доведеться враховувати наявність взаємозв'язків між цілями, альтернативність чи припустимість одночасного їх досягнення та, при необхідності, умови і способи можливого їх узгодження. Для цього розроблено і застосовується відповідний математичний апарат. Так, для більш складного випадку, коли альтернативні варіанти цілей є нечітко визначеними, методи їх узгодження розробили Л. Заде, А. Кофман та інші.

Також для простоти вважатимемо, що є лише одне обмеження  $O_\phi$  на фізичну реалізованість мети і одне обмеження  $O_p$  на ресурсне забезпечення її досяжності. Оскільки наявності будь-якого з цих обмежень достатньо для того, щоб відмовитись від вибору цілі  $C_1$  як безпідставної, то загальне обмеження  $O_1$  цієї групи в результаті матиме вигляд умови  $O_1 = O_\phi \cup O_p$ .

Умови другої групи вибору цілей також узагальнено позначимо через  $O_n$  для правових обмежень,  $O_m$  – для моральних обмежень та  $O_{pk}$  – для обмежень,

зумовлених релігійними, культурними та іншими принципами, поглядами і переконаннями людей. Характерна їх особливість полягає в тім, що, з одного боку, кожне з них неприпустиме, насамперед обмеження правового характеру. З іншого ж боку, враховуючи реальну людську природу, посилити міру їхньої неприпустимості можна за рахунок уведення додаткових обмежень. Крім того, моральні, релігійні та культурні принципи і переконання різних людей можуть істотно відрізнятися між собою. Тому загальну умову цієї групи, яка зумовлює необхідність заборони вибору певної цілі  $C_1$ , можна записати у вигляді логічного виразу  $O_2 = O_n \cup (O_m \cap O_{pk})$ . Взагалі існує істотна залежність цих обмежень від рівня освіченості та вихованості людини, від її морально-етичних принципів і переконань.

Враховуючи ж реальну можливість одночасного існування обмежень обох розглянутих груп, результуюче обмеження матиме вигляд  $O = O_1 \cup O_2$ . Тоді, на підставі закону дистрибутивності, можна записати останній вираз у вигляді  $O = O_1 \cup O_2 = (O_\phi \cup O_p) \cup (O_n \cup (O_m \cap O_{pk}))$ .

Слід підкреслити, що в життєвій практиці часто трапляються випадки, коли людська діяльність спрямовується на досягнення не однієї, а кількох цілей одночасно. Інколи такі цілі є суперечливими, наприклад, якість продукції та її ціна. В деяких інших випадках цілі не суперечать одна одній, але їх одночасне досягнення є достатньо проблематичним.

У разі потреби вибору певної системи цілей  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ , якщо аналіз їх множини виявляє, що вони не є альтернативними, іншими словами припускають можливість одночасного вибору двох і більше цілей, необхідно також перевірити, чи не суперечать вони одна одній. Якщо ж суперечності мають місце, необхідно передбачити можливості та способи їх узгодження. Крім того, для кожної з них доцільно визначити ваговий коефіцієнт та відповідні критерії припустимості. Взагалі ж проблема вибору цілей у цьому випадку відноситься до класу багатокритеріальних задач.

### **2.3. Логіка вибору засобів досягнення цілей діяльності**

Навіть правильний вибір цілей не гарантує успішності їх досягнення через можливість хибного вибору шляхів і засобів здійснення процесу діяльності. Тому їх вибір є одним з найбільш складних і суперечливих завдань в загальній структурі логіки людської діяльності. Цю складність зумовлюють, з одного боку, складний і нелінійний характер зв'язку шляхів, способів і засобів з цілями діяльності, а з іншого боку, – істотна їх залежність від правових, моральнісних, життєво ціннісних та інших аспектів діяльності. Вказані обставини і визначають множину обмежень на можливість вибору тих чи інших засобів практичного здійснення діяльності, спрямованої на успішне й ефективне досягнення визначеної мети чи системи цілей.

Отже проблема вибору засобів діяльності з досягнення обраних цілей в теоретичному і прикладному плані фактично виходить за межі власне логіки діяльності і являє інтерес для соціальної філософії, етики, психології, теорії і практики управління соціальними системами різного призначення. О. С. Пономарьов пише, що ця проблема безпосередньо пов'язана зі світоглядними і громадянськими позиціями, моральнісними принципами і переконаннями суб'єкта діяльності, а також з такими категоріями, як особистість, свідомість, життєві цілі та цінності, освіченість, вихованість, відповідальність тощо [68].

Істотне ускладнення більшості видів людської діяльності стає сьогодні визначальною тенденцією суспільного розвитку. Воно ж зумовлює зростання «ціни» помилкових дій і рішень та масштабів їх наслідків. Причиною ж цих помилок частіш за все виступає порушення логіки вибору шляхів і засобів діяльності. Аналіз проблеми свідчить, що найбільш досліджені моральнісні її аспекти та співвідношення цілей діяльності та її шляхів, засобів і способів. Це зумовлено тим, що проблема цілей і засобів виникає переважно в етиці як відображення об'єктивних суперечностей між інтересами різних соціальних груп, життєві цілі, цінності й прагнення яких можуть істотно відрізнятися. Крім

того, кожен окремий індивід часто ставить перед собою певну множину цілей, які також можуть суперечити одна одній. Правда, такі аспекти проблеми розглядаються скоріше на технологічному рівні, а отже у кожному окремому випадку вони застосовні тільки для конкретних видів діяльності.

Свого часу Ф. Енгельс справедливо писав, що «цілі, які люди ставлять перед собою, приходять у взаємні зіткнення і суперечності чи стають недосяжними частково через саму їх сукупність, частково внаслідок нестачі засобів для їх здійснення» [59, с. 106]. Хоча тут відсутній термін «логіка діяльності», але фактично чітко окреслена як проблема логіки вибору шляхів і засобів досягнення цілей, так і можливі джерела її ускладнень.

Взагалі проблема взаємовідношення між цілями людей і можливими засобами їх досягнення знайшла широке відображення ще в дослідженнях гуманістів минулого, філософів епохи Просвітництва Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Г. Лессінга, Й. Шиллера та інших. Вони відзначали, що людство в цілому і конкретна людина зокрема, ставлячи перед собою певні цілі, навіть дійсно гідні й високі, часто обирають хибні чи неприйнятні з тих чи інших міркувань шляхи і засоби їх досягнення. Через це часто прогрес матеріальної і духовної культури повертається в решті решт проти самої людини як творця і носія цієї культури. Суспільна свідомість, осмислюючи ці факти, доходить висновку, що благі цілі й піднесені ідеали в процесі практичних спроб їх досягнення часто призводять до результатів, які в дійсності виявляються далекими від очікуваних цілей та ідеалів і являють собою моральне зло.

Зв'язок свободи вибору і відповідальності – одна з складних проблем соціальної філософії. Її прагнули осмислити М. Бердяєв, М. Хайдеггер, К. Ясперс, Ж.-П. Сартр, А. Камю та інші. Вибір засобів досягнення цілей у психологічному і моральному плані завжди пов'язаний з відповідальністю. Тому набули поширення дослідження, практичні розробки і тренінги, які присвячені формуванню розуміння необхідності пошуку шляхів, способів та ефективних засобів досягнення людиною життєвого успіху і своїх цілей.

Сьогодні істотна увага приділяється логіці успішного ведення бізнесу (Л. Ароніка, Дж. Аткінсон, О. Гроссман, С. Кові, Дж. С. Максвелл, Дж. Паркін і Г.

Полліні, К. Робін, Р. Шарма та інші). Їх роботи значною мірою ґрунтуються на дослідженнях російських психологів, серед них і класики (Л. Виготський, О. Леонтьєв, Б. Ломов, С. Рубінштейн, Р. Немова Є. Климов), і їх учні та послідовники (Г. Журавльова, Л. Копейкіна, І. Рибкін, К. Станкевич та інші). Істотний внесок у філософію і психологію діяльності та її успіху належить українським таким вченим В. Андрущенко, Г. Балл, І. Бех, Г. Костюк, О. Кульчицька, В. Моляко, В. Рибалка та інші. Подальший розвиток їх ідей здійснюють В. Коскін, М. Мельник, А. Погрібна, Е. Помиткін та інші.

В той же час поза увагою дослідників лишаються важливі й цікаві проблеми логіки діяльності взагалі й логіки вибору засобів успішного досягнення цілей цієї діяльності. Ускладнення ж змісту і характеру людської діяльності і посилення її залежності від характеру та результатів діяльності інших людей зі всією необхідністю вимагають розробки наукових основ і принципів логіки вибору доцільних засобів здійснення цієї діяльності.

Тому важливого значення набуває аналіз процесів обґрунтованого вибору засобів діяльності, спрямованих на досягнення її цілей, які б відповідали її логіці й не суперечили тим чи іншим обмеженням, які роблять цей вибір неприйнятним. Норми логіки вибору засобів діяльності відіграють визначальну роль в системі логіки діяльності взагалі і стають одним із важливих шляхів підвищення ефективності суспільного виробництва та міжособистісних відносин, узгодженості індивідуальних і суспільних цілей.

Сьогодні вже стало цілком очевидним, що логіка вибору шляхів і засобів досягнення цілей людської діяльності виявляється істотно пов'язаною як з постановкою самих цілей, а отже і з її логікою, так і з низкою проблем правового, морально-етичного, ціннісного та іншого характеру. Більшість з них тією чи іншою мірою також стосуються цілей діяльності.

Завдяки об'єктивному існуванню множини альтернатив вибору шляхів і засобів досягнення однієї й тієї ж мети постає питання про необхідність використання певної логіки для забезпечення раціонального їх вибору. У зв'язку з цим практика суспільного життя, насамперед у сфері виробництва, напрацювала систему підходів до їх вибору та обґрунтування, сукупність яких отримала назву теорії прийняття рішень. Ця теорія та її застосування згодом



набули значного поширення в різних галузях науки і техніки, особливо в процесі проектування та наступної експлуатації систем автоматизованого управління, в теорії і практиці управління складними соціально-економічними системами різного характеру і призначення.

В той же час загальної методології обґрунтованого вибору найбільш доцільних шляхів і засобів досягнення цілей для будь-якого довільного виду людської діяльності ще не існує. Саме ця обставина і виступає одним з чинників, який вимагає розробки системи принципів логіки цього вибору, її дослідження і наступного практичного використання. Додаткова складність при цьому виникає і через те, що сам процес такого вибору також являє собою складний і специфічний різновид людської діяльності, а її бажаний результат виступає метою цієї діяльності. Однак через певну невизначеність результатів вибору з множини можливих альтернатив цей результат звичайно носить нечіткий або імовірнісний характер і пов'язаний з ризиком вибору і реалізації далеко не кращого чи навіть взагалі нераціонального варіанту.

Крім того, необхідно враховувати, що будь-яка доцільна діяльність, яка завжди ґрунтується на виборі засобів для досягнення поставленої мети, може здійснюватися лише після того, як усвідомлені людиною ті чи інші її потреби трансформуються у конкретні цілі (рис. 12).

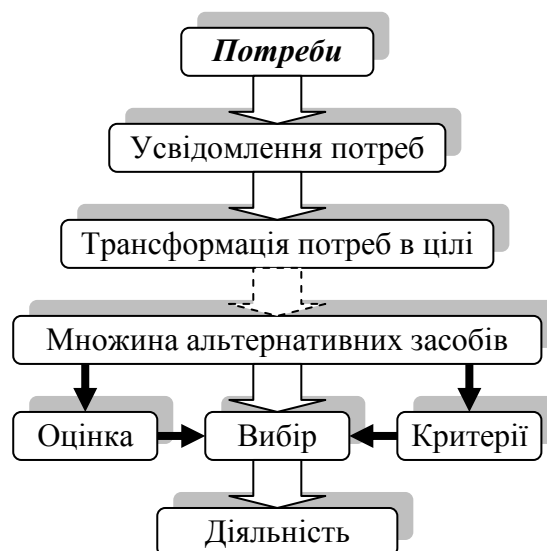


Рис. 12. Взаємозв'язок між потребами та цілями і засобами діяльності

Процес такої трансформації вже певною мірою окреслює множину можливих альтернатив, з яких і необхідно обирати бажані засоби. При цьому звичайно прийнято керуватися певними критеріями вибору, сукупність яких у більшості випадків є суперечливою, завдяки чому фактично доводиться розв'язувати багатокритеріальну задачу оптимізації у нечіткій постановці.

Ця нечіткість і невизначеність можливого результату вибору того чи іншого варіанту засобів діяльності з розглядуваної множини альтернатив призводять до необхідності творчого підходу до оцінки цих альтернатив. Прогнозування можливих наслідків вибору кожної з них заздалегідь встановленими критеріями, як це показано на рис. 12, і остаточного рішення, який і визначатиме характер і зміст діяльності. Підкреслимо, що творчий підхід не тільки не виключає використання логіки вибору, але й повинен здійснюватися саме на підставі її положень.

Наприклад, у науково-дослідній діяльності, при здійсненні якої кожен крок може здійснюватися в альтернативних напрямках, вибір є необхідною умовою творчості. За словами А. Пуанкаре, «творчість полягає саме в тому, щоб не створювати даремних комбінацій, а будувати такі, що виявляються корисними; а їх істотна меншість. Творити – це значить відрізняти, обирати».

Акт вибору передбачає наявність предмету вибору та його критеріїв. Предмет вибору – це альтернативи, або можливі засоби досягнення мети чи варіанти здійснення діяльності, спрямованої на це досягнення. Критерії вибору – це норми логіки та інструментарій встановлення відповідності їм альтернатив, що можуть бути обраними. Вказані норми (доступність, економічність, простота тощо) являють собою конкретизацію цілей вибору. Інструмент встановлення відповідності нормам – це різновиди порівняння переваг і недоліків кожної з альтернатив відносно вказаних норм. Критерії вибору визначаються цілями та обмеженнями і мають сенс тільки в межах завдання з вибору відносно мети та очікуваного результату її досягнення.

Таким чином, можна констатувати, що об'єктивно існує складний нелінійний взаємозв'язок між категоріями діяльності, мети, засобів і результату, наочне уявлення про який можна передати за допомогою рис. 13.

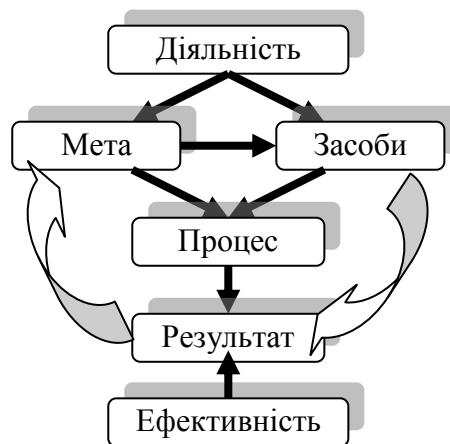


Рис. 13. Взаємозв'язок між діяльністю, її метою і засобами

Аналіз цієї схеми дозволяє дійти висновку, що цей зв'язок реалізується у процесі діяльності, а характером його виявлення є результат цієї діяльності. Саме в одержаному результаті та у мірі його відповідності обраній меті втілюється не тільки вказаний зв'язок, а й логіка раціонального вибору засобів діяльності. Крім того, він виступає свідченням ефективності процесу діяльності, яка у свою чергу, також визначальною мірою залежить від вибору засобів цієї діяльності. Іншими словами, міра відповідності одержаного результату меті діяльності та ефективність процесу її здійснення виступають об'єктивними критеріями раціональності вибору шляхів і засобів досягнення цієї мети. Однак логіка вибору засобів її досягнення цим не обмежується.

Справа в тому, що суспільна природа людини і залежність практично будь-якої її діяльності від прийнятих в даному суспільстві моральнісних і правових норм, політичних і релігійних обмежень, культурно-історичних традицій тощо істотно позначається на можливостях реального вибору шляхів і засобів здійснення діяльності, спрямованої на досягнення тих чи інших цілей. Ще одна група обмежень цього вибору пов'язана з фізичною реалізованістю обраних засобів, а також з наявністю і доступністю тих чи інших ресурсів, необхідних для належного використання цих засобів.

При аналізі логіки цього вибору ми виходимо з того, що метою є «заздалегідь передбачуваний (мислимий, бажаний, проєктований) результат дії

чи діяльності людей, на здійснення якого вони спрямовані». Саме мета як усвідомлюваний образ передбачуваного результату, визначає довільні навмисні дії, які виступають специфічною рисою людської діяльності, та шляхи, засоби і способи доцільного її здійснення. Основою формування мети у людини і виступає її предметно-матеріальна, трудова діяльність, спрямована на перетворення зовнішнього світу і самої себе.

Вибір як цілей, так і особливо шляхів і засобів їх досягнення являє собою не тільки складну та суто логічну, але й морально-етичну і навіть психологічну проблему. Вона пов'язана з подвійним характером більшості науково-технічних досягнень, оскільки вони можуть нести як позитивні, конструктивні, так і негативні, деструктивні можливості. На жаль, останні проявляються досить часто і обертаються проти людини. Сьогодні переконливим підтвердженням такої думки слугують істотне забруднення навколишнього середовища та незворотні кліматичні зміни на планеті, які створюють реальну загрозу існуванню нашої цивілізації і навіть самої людини як біологічного виду.

В результаті філософської рефлексії над парадоксальним результатом того, що благі цілі здатні породжувати зло, та особливо суспільного його усвідомлення сформувалось уявлення, що досягнення цих цілей здійснюється за допомогою аморальних методів і засобів. З цієї точки зору впливало, що про моральність людської діяльності взагалі неможливо говорити, що вона несумісна з практичними способами досягнення цілей цієї діяльності. Тому деякі теоретики моралі доходили висновку, що заради досягнення «благих цілей» виправданими є будь-які засоби (Макіавеллі, езуїти). Інші мислителі доходили протилежного висновку, що благі цілі повинні доповнюватися такими самим моральними засобами, що завданням моралі є розв'язання питань про шляхи, методи і засоби досягнення цілей, тоді як самі цілі визначаються переважно поза межами сфери моралі.

Ми не можемо погодитися з таким твердженням, оскільки сама логіка цілепокладання виходить з існування множини обмежень на вибір цілей, яка містить і обмеження морального характеру. Правда, як свідчить життєва практика, постановка цілей і навіть вибір шляхів і засобів їх досягнення часто залежать від вихованості людини та рівня розвитку її моральної свідомості, від

її моральнісних принципів і переконань. Крім того, у тому випадку, коли результати діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей виявляються антигуманними, причиною цього може бути не тільки неправильний вибір засобів діяльності, а й визначення самих цілей. Адже вони теж можуть не відповідати морально-етичним вимогам, особливо коли суб'єкт діяльності сповідує моральні цінності, відмінні від загальнолюдських.

Виключаючи подібні випадки, розглядатимемо лише такі ситуації, коли дотримується логіка цілепокладання, тобто обрані цілі відповідають нормам і вимогам як права, так і моралі. Тоді логіка вибору шляхів, засобів і способів успішного їх досягнення полягатиме у визначенні, з одного боку, можливих обмежень, а з іншого – критеріїв ефективності та умов їх задоволення. Саму ж ефективність розумітимемо як співвідношення досягнутих результатів та витрачених матеріальних, інтелектуальних, емоційних та інших ресурсів.

Нарешті, для формалізованого опису процедур логіки вибору засобів досягнення цілей певної діяльності вважаємо за доцільне увести спеціальну операцію перевірки на відповідність обраної альтернативи тій чи іншій множині норм і вимог. Ми її позначаємо як *cor* (від слова *correspondence*, тобто відповідність). Наприклад, той факт, що засіб  $A_1$  відповідає прийнятим правовим нормам, слід записувати у вигляді  $A_1 \text{ cor } N_p$ , тоді як те, що засіб  $A_2$  не відповідає їм, записується у вигляді  $A_2 \overline{\text{cor}} N_p$ . В загальному ж вигляді відповідність того чи іншого засобу  $A_i$  всім визначеним нормам  $N_j$  і вимогам  $R_k$  як основне обмеження можливості його вибору можна описати за допомогою виразу  $A_i \text{ cor } (\bigcup_{j=1}^n N_j \cup \bigcup_{k=1}^m R_k)$ . У тому ж випадку, коли якісь норми чи вимоги не є обов'язковими, вони виключаються з числа відповідних складників під знаками об'єднань в останній формулі.

У будь-якому ж разі за допомогою формалізованих процедур чи без їх використання вибір найбільш доцільних засобів діяльності, спрямованої на успішне досягнення визначених цілей, має підпорядковуватися правилам, нормам і вимогам, які разом з обмеженнями складають загальну структуру логіки цього вибору. Сама ж ця логіка є невід'ємною складовою частиною загальної структури логіки людської діяльності.

## 2.4. Загальні принципи логіки діяльності

Розглянуті характерні особливості логіки цілепокладання і логіки вибору шляхів, способів і засобів діяльності, спрямованої на успішне їх досягнення, вже істотною мірою дають уявлення про основні принципи логіки діяльності та про її застосування у практиці професійної діяльності та в повсякденному житті. За великим рахунком, система цих принципів виступає результатом глибокого осмислення й теоретичного узагальнення досліджень з наукової організації праці, праксеології та раціоналізації виробничих процесів. Основу системи складають спроби поширення кращих здобутків теорії і практики та результатів часткових досліджень на можливість їх застосування у будь-якій сфері діяльності, на будь-який її різновид, на людську діяльність взагалі як специфічний феномен, притаманний тільки людині.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що логіка людської діяльності за своєю сутністю являє собою наукову і методологічну основу раціонального виконання цієї діяльності. Її основна мета полягає у забезпеченні визначеної доцільності і високої ефективності діяльності та її чіткої спрямованості на безумовне досягнення заздалегідь обраних цілей. При цьому *доцільність* прийнято розуміти як відповідність виконуваних дій і діяльності у цілому визначеній меті чи системі цілей завдяки успішному й послідовному русі у напрямку до них. У цьому легко впевнитися, якщо звернути увагу на саму етимологію цього слова: дійсно, слово доцільність і визначає рух *до цілі*, що, власне, і є основною спонукою діяльності.

*Ефективність* же звичайно прийнято розуміти як співвідношення між мірою відповідності досягнутих результатів бажаному або очікуваному їх характеру, з одного боку, та мірою витрачених в процесі їх отримання матеріальних, людських, часових та емоційних ресурсів. Таким чином, діяльність може вважатися ефективною у тому разі, коли її результатами

забезпечено максимально можливе досягнення бажаних цілей з мінімальною витратою необхідних для цього ресурсів.

Для того, щоб діяльність дійсно відповідала вимогам доцільності та ефективності, необхідно, щоб її планування і особливо практична реалізація відповідали певній сукупності загальних принципів логіки цієї діяльності. Розглянемо дещо детальніше ці принципи (рис. 14).



Рис. 14. Загальні принципи логіки діяльності

Першим принципом логіки діяльності саме і слід вважати **доцільність** цієї діяльності, тобто чітке визначення її цілей і забезпечення спрямованості самої діяльності на їх досягнення. При цьому важливо, щоб цілі дійсно були реально досяжними, хоча при цьому, можливо, вони й вимагали певного напруження інтелектуальних, фізичних та емоційних здібностей людини як суб'єкта цієї діяльності. Водночас мається на увазі, щоб цілі відповідали розглянутим вище обмеженням. Крім того, необхідно, щоб засоби діяльності, обрані для досягнення її цілей, також відповідали всім вимогам логіки їх вибору, а також прийнятим моральнісним і правовим нормам. Доцільність вимагає усвідомлення суб'єктом цілей діяльності й прагнення досягнути їх.

*Другим принципом логіки діяльності* необхідно вважати **усвідомлений характер** цієї діяльності. Людина, ставлячи перед собою певні цілі, не тільки цілком свідомо прагне досягти їх і тому попередньо проектує у своїй уяві відповідні можливості, засоби і способи здійснення діяльності, спрямованої на їх досягнення, а також характер її здійснення, але й мобілізує для цього увесь свій особистісний потенціал і мотиваційну сферу. Для максимальної його реалізації вона свідомо використовує свої знання, уміння й навички і набутий практичний досвід. Виявом усвідомленого характеру діяльності стає і те, що її суб'єкт визначає не тільки мету як певний кількісний чи якісний показник, а й критерії прийнятності чи припустимості реально досягнутого результату як певної міри мети. Іншими словами, вона встановлює межі можливого відхилення від очікуваного результату, а також цілком свідомо контролює процес досягнення обраної мети.

*Третім принципом логіки діяльності* виступає її **моральність**, тобто така її організація, яка не завдає шкоди іншим людям, суспільству в цілому і навколишньому природному середовищу. У цьому відношенні він подібний до широко відомого принципу медицини «не нашкодь». Таке начебто досить просте формулювання цього принципу насправді виявляється надзвичайно складним в реалізації, оскільки цілі, прагнення та інтереси людей можуть істотно відрізнятися і навіть бути прямо протилежними. Їх узгодження стає можливим завдяки визначенню системи права і моральнісних принципів. Таким чином, логіка людської діяльності має лежати у площині її перетину з прийнятими в даному суспільстві морально-етичними нормами і вимогами.

*Четвертим принципом логіки діяльності*, як це не дивно на перший погляд, виступає її **естетичність**. Краса будь-якої діяльності, її результату як прояв майстерності та професійної компетентності виконавця приносить йому відчуття глибокого задоволення. Людині має бути приємно від того, що вона зробила сама. Отже, відповідність діяльності та її результату певним естетичним ідеалам звичайно виявляється одночасно і умовою логічності її здійснення, і одним з основних наслідків логічності. Наприклад, в техніці добре



відомо, що естетичні, досконалі за своєю формою вироби і конструкції звичайно виявляються і найбільш ефективними у функціональному плані. Саме цю закономірність і покладено в основу технічної естетики. Ось чому виробнича естетика, формуючи промисловий дизайн за законами краси, створює сприятливі психологічні умови, в яких людина здатна найбільш повно виявити і реалізувати свої здібності.

*П'ятим принципом логіки діяльності* постає необхідність забезпечення ціннісного її сприйняття виконавцем. **Ціннісне сприйняття діяльності** є, по-перше, ознакою справжнього професіоналізму її виконавця і самоповаги внаслідок належної якості її виконання. По-друге, воно забезпечує гармонію і душевну рівновагу людині через глибоке задоволення своєю професією і тим, що заняття нею сприяє самовдосконаленню, професійній та особистісній самореалізації виконавця цієї діяльності. По-третє, ціннісне сприйняття людиною своєї діяльності зумовлює постійний пошук нею шляхів і способів подальшого поліпшення її виконання, а отже й оволодіння логікою діяльності й дотримання її норм, вимог і принципів.

*Шостим принципом логіки діяльності* повинна вважатися **гуманістична спрямованість** цієї діяльності. Метою здійснення будь-якого виду людської діяльності не може бути заподіяння шкоди життю, фізичному і моральному здоров'ю самого її виконавця чи іншим людям. Тому і методи й засоби, які використовуються для досягнення цієї мети, також мають виходити з такого ж положення. В ідеалі людська діяльність повинна орієнтуватися тільки на поліпшення умов і якості життя людини, на задоволення її постійно зростаючих матеріальних і духовних потреб.

*Сьомим принципом логіки діяльності* виступає високий рівень **професіоналізму** її виконавців. Добре відомо, що внаслідок суспільної природи людини і поступового поглиблення суспільного поділу праці діяльність все більш набуває колективного характеру і вимагає від кожного працівника високого професіоналізму і продуктивності при виконанні ним чітко визначених виробничих функцій. Від рівня професіоналізму працівників

визначальною мірою залежать ефективність їх діяльності та відповідність її результатів заздалегідь визначеним і очікуваним цілям.

*Восьмим принципом логіки діяльності* має виступати **суспільна значущість** цієї діяльності та її результатів. Цей принцип кореспондується з попереднім, однак саме усвідомлення працівником суспільної значущості своєї діяльності перетворює її в одну з його важливих життєвих цінностей, дає вагомі підстави сподіватися на суспільне визнання його як професіонала та особистості, бути задоволеним можливістю своєї творчої самореалізації, поваги з боку людей, спільно з якими виконується діяльність, й людей, які виступають споживачами продукції, яка стає результатом цієї діяльності.

*Дев'ятим принципом логіки діяльності* слід визнати її **практичну спрямованість**. Адже навіть діяльність людини в теоретичній сфері, творча її діяльність тощо в решті решт спрямовані на створення матеріальних і духовних благ, а результати цієї діяльності частіш за все знаходять своє безпосереднє чи опосередковане втілення у практику суспільного життя. Оскільки ж сама діяльність як форма людського буття, як прояв активності людини слугує задоволенню тих чи інших її потреб, вона пов'язана з практикою суспільного виробництва у самому широкому його розумінні.

*Десятим принципом логіки діяльності* слід вважати **діагностичність** цієї діяльності, тобто заздалегідь передбачувану можливість періодичного контролю її проміжних результатів та їх відповідності загальному вектору руху до цілей діяльності, виявлення можливих відхилень від цього вектора і визначення причин і характеру цих відхилень. За отриманими результатами такого діагностування має бути можливість здійснення корекції як способу діяльності, так і обраних її засобів. Більш того, слід передбачати навіть можливість корекції цілей у тих випадках, якщо виявиться або їх принципова недосяжність, або недоцільність через зміну обставин і появу нових цілей.

Крім розглянутої сукупності логіка діяльності підпорядковується також специфічним принципам, які носять загальнометодологічний характер і повинні обов'язково враховуватися суб'єктами діяльності з тим, щоб їхня діяльність

була не тільки корисною, ефективною і результативною, але ще й сприяла кращому пізнанню об'єктивної реальності, пізнанню своїх партнерів та підвищенню рівня загальної і професійної культури виконавців. Слід при цьому підкреслити, що вказані принципи є інваріантними відносно різновиду діяльності і сфери, в якій вона здійснюється чи на яку спрямована. Тому їх знання мають бути корисними кожній сучасній людині. Тим більш, що вони є застосовними як для матеріально-перетворювальної, так і для ідеальної, або духовної, в тому числі творчої діяльності.

Сукупність цих принципів представлена у вигляді схеми, наведеної на рис. 15, де для спрощення зображення не показано зв'язки між ними. Тож розглянемо кожен з цих принципів більш детально.

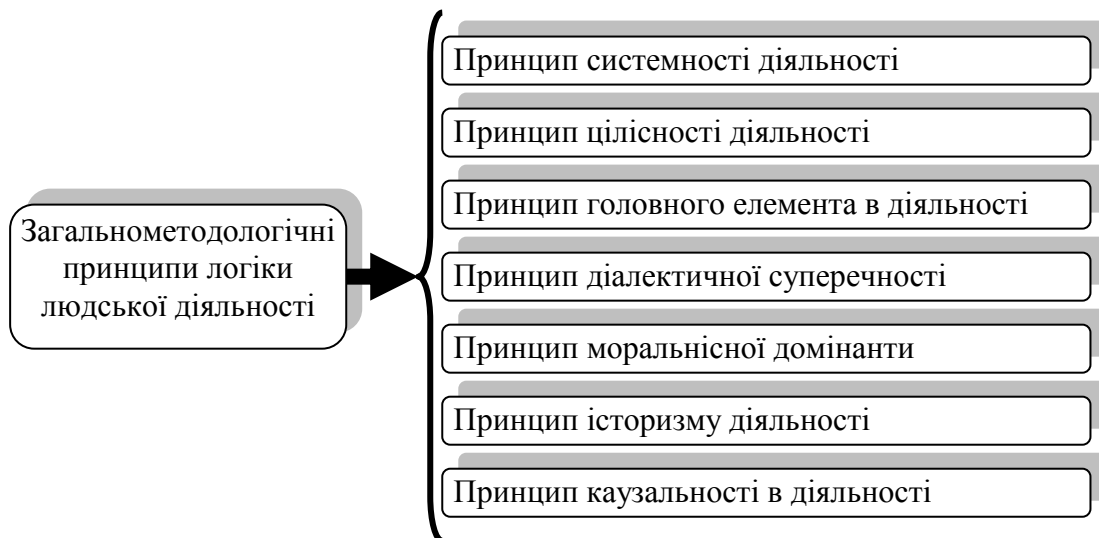


Рис. 15. Загальнометодологічні принципи логіки діяльності

Для успішного здійснення більшості видів діяльності вкрай необхідно, щоб виконавець дотримувався її чіткої логіки. Це передбачає використання такого підходу, якому притаманні серйозність, аналітичність, творчість, та прогнозованість результатів. Забезпеченню вказаних вимог активно сприяє опора і самої діяльності, і логіки її здійснення на наведену на рис. 15 систему загальнометодологічних принципів.

**Принцип системності** при здійсненні діяльності означає необхідність вибору й чіткого усвідомлення її мети, а при наявності кількох цілей – ще й

визначення їх ієрархії, бажано з розподілом на часові інтервали. Розуміючи, що від вибору засобів діяльності істотно залежить не тільки досягнення цілей, але й певні побічні, в тому числі й негативні наслідки, виконавцеві необхідно прагнути мінімізувати їх можливість.

**Принцип цілісності** діяльності полягає у розгляді об'єкта діяльності з позицій його внутрішньої єдності, автономності і відносної відокремленості від зовнішнього стосовно нього середовища. Безумовно, ці атрибути слід розглядати не в абсолютному, а у відносному розумінні, оскільки будь-який об'єкт функціонує і розвивається у певній єдності з середовищем, і між ними існує множина різноманітних зв'язків, які виконавець не може ігнорувати.

**Принцип головного елемента** є центральним у кібернетиці, і при здійсненні діяльності означає, що в структурі об'єкта, як і в структурі самої діяльності завжди існує та ланка, цілеспрямований вплив на яку чи використання якої і забезпечує найбільш ефективне досягнення цілей діяльності чи розв'язання проблемної ситуації, що викликала необхідність у цій діяльності. Таким чином, її логіка вимагає пошуку саме цієї ланки.

**Принцип діалектичної суперечності** полягає в умінні людини знайти, своєчасно розпізнати суперечності, що виникли, як джерело розвитку і розв'язувати їх не паліативним шляхом, а щоб досягнення цілей діяльності сприяло поступальному розвитку системи, в якій вона здійснюється.

**Принцип моральнісної домінанти** означає, що і при виборі цілей і засобів діяльності, і при її безпосередньому здійсненню виконавець повинен виходити з морально-етичної парадигми і запобігати можливій шкоді іншим людям, суспільству в цілому і навколишньому природному середовищу.

**Принцип історизму** полягає в необхідності розуміти джерела появи ситуації, що вимагає діяльності, й динаміки її розвитку, у знанні й урахуванні позитивного і негативного досвіду розв'язання подібних ситуацій.

**Принцип каузальності** відображає об'єктивне існування всезагального причинно-наслідкового зв'язку й при виконанні діяльності вимагає усунення не явища, що викликало необхідність в ній, а його першопричини.

Розглянута сукупність принципів логіки діяльності свідчить про її достатньо складний, багатоаспектний і водночас універсальний характер.

## 2.5. Співвідношення об'єктивного і суб'єктивного в логіці діяльності

Аналіз буттєвих аспектів природи людини дозволяє дійти висновку, що одним з основних її екзистенціалів є діяльність. Як форма прояву життєвої активності, діяльність спрямована на забезпечення матеріальних і духовних потреб людини. При цьому діяльності як специфічно людському феномену іманентні три такі особливості (рис. 16). Першою з них виступає попереднє її проектування і моделювання можливих варіантів здійснення у свідомості людини. Друга особливість людської діяльності полягає у свідомому виборі її цілей і засобів успішного їх досягнення та у відповідальності за їх реалізацію. Третьою ж особливістю, яка безпосередньо впливає із соціальної природи людини і зумовлюється її участю в суспільному поділі праці, слід вважати те, що у переважній більшості випадків її діяльність лише опосередковано може задовольняти значну частину людських потреб.

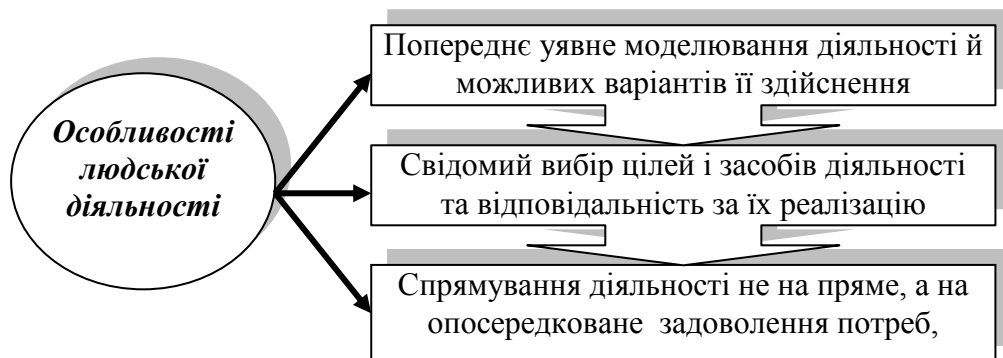


Рис. 16. Основні особливості людської діяльності

Завдяки цим особливостям у різних людей виявляється різне ставлення до тієї чи іншої діяльності, а отже різною виявляється і якість її здійснення та отриманих результатів. Таким чином, виникає суперечність між суспільними очікуваннями від діяльності людини (незалежно від того, індивідуальної чи у формі її участі у спільній з іншими людьми діяльності) та реальними цілями, прагненнями та інтересами самої людини. І якщо суспільні очікування значною мірою ґрунтуються на об'єктивних закономірностях і принципах логіки

людської діяльності, то індивід часто інтерпретує ці закономірності і принципи відповідно до свого суб'єктивного їх сприйняття і розуміння. У зв'язку з цим виникає цікава і надзвичайно важлива проблема дослідження співвідношення об'єктивного і суб'єктивного в логіці діяльності.

Прискорення науково-технічного і соціального прогресу, поява нових високих технологій, в тому числі й в інформаційно-комунікаційній сфері зумовлює істотне ускладнення суспільної практики і взаємозалежності між процесами і результатами діяльності окремих виконавців та їх впливу на характер досягнення заздалегідь визначених суспільно значущих цілей. Крім того, практично-перетворювальна діяльність людини настільки спотворила навколишнє природне середовище, що поставила нашу цивілізацію перед реальною загрозою її зникнення чи навіть самознищення.

Розглянуті обставини посилюють роль досліджень з логіки людської діяльності та пошуку ефективних шляхів і засобів забезпечення неухильного дотримання її вимог, принципів і положень в процесі індивідуальної і суспільної практики. Це уявляється тим більш необхідним, оскільки через розмаїття видів активності можна розрізняти діяльність цілеспрямовану, із заздалегідь визначеною метою, і спонтанну, діяльність суспільно корисну і особисто корисну. Напевне, можливо знайти приклади суспільно шкідливої і навіть особисто шкідливої діяльності. Цілком очевидно, що суб'єкт кожного із вказаних видів діяльності керується в процесі її виконання своєю суб'єктивною логікою, яка визначається рівнем його особистісного розвитку, інтелектом, вихованістю, психологічними характеристиками, моральними принципами і переконаннями.

Отже, порушена проблема виявляється безпосередньо пов'язаною з важливими теоретичними питаннями соціальної філософії, психології особистості й соціальної психології. Вона набуває важливого значення і для таких суто прикладних завдань, як пошук та реалізація ефективних шляхів і засобів виховання підростаючих поколінь в складних і суперечливих умовах сьогодення. Тим більш її розв'язання необхідне для подолання кризи світової

системи освіти і для подальшого розвитку самої логіки людської діяльності як спеціальної і самостійної наукової дисципліни.

Результати аналізу наукових публікацій з проблеми свідчать, з одного боку, про її важливість і актуальність, оскільки людина, її психологія і діяльність з давніх пір привертають увагу багатьох видатних вчених – філософів і психологів, педагогів і соціологів, педагогів і фахівців із соціального управління. З іншого боку, сама логіка діяльності ще не набула, на жаль, офіційного статусу спеціальної наукової дисципліни і не має свого понятійно-категоріального апарату, розвинених математичних засобів опису своїх специфічних об'єктів і явищ. Взагалі сьогодні людська діяльність ще не розглядається з системних позицій саме в аспекті своєї внутрішньої логіки.

Тому логічні аспекти людської діяльності переважно розглядаються не системно, а з позицій філософії діяльності (М. С. Каган [39], Е. Г. Юдін) чи психології (Б. Г. Ананьєв, О. М. Леонтьєв [49], Б. Ф. Ломов, С. Л. Рубінштейн, Л. С. Виготський). Істотне місце в роботах вчених посідають проблеми взаємодії між суб'єктами діяльності. Їх дослідженню присвячені роботи Ю. Хабермаса, М. Вебера, М. М. Корнєва, І. А. Громова, А. Ю. Мацкевича, В.А. Семенова та інших. Зокрема, Е. Г. Юдін вказував, що «природа діяльності визначається складною взаємодією мети, засобів і результату діяльності» [95, с. 269]. Однак він так і не вийшов на визнання того факту, що ця складна взаємодія підпорядковується певним нормам і закономірностям, які, власне, і утворюють логіку діяльності.

В той же час визнається, що логіка необхідна саме для успішного здійснення людиною діяльності. Так, А. С. Тимошук підкреслює, що логіка є наукою не про *сущє*, а про *належне*, наукою нормативною. Вона виробляє норми, критерії правильності здійснення інтелектуальних процедур, формуючи тим самим певний канон, стандарт, ідеал, дотримання якого є необхідною умовою успішного здійснення наукової і взагалі будь-якої раціональної діяльності [88]. У свою чергу, М. Г. Тофтул, виходячи з уявлення буття як суперечливої єдності впорядкованості й хаосу та визначальної ролі першого

моменту, говорить про об'єктивну логіку виникнення, становлення і розвитку тих чи інших об'єктів, зокрема про логіку подій тощо [93, с. 7].

Однак ці та інші автори, на наш погляд, не приділяють належної уваги тим аспектам логіки подій і діяльності, які випливають із самої природи людини і залежать від її морально-психологічних особливостей, освіти і культури тощо. Отже проблема співвідношення об'єктивного і суб'єктивного в логіці людської діяльності сьогодні лишається практично не дослідженою, оскільки сама логіка діяльності ще недостатньо розроблена, а діяльність розглядається переважно з позицій філософії, психології, педагогіки, які лишають її логічні аспекти поза увагою своїх дослідників.

У зв'язку з теоретичною і прикладною важливістю поставленої проблеми і викладеними результатами аналізу її стану, метою цього розділу і обрано дослідження об'єктивного і суб'єктивного в логіці людської діяльності. Вона є логічним продовженням робіт одного з авторів [67] і [68] і розвиває його спроби створення цілісної системи положень і принципів логіки діяльності з тим, щоб на їх основі можна було будувати сучасну систему освіти, де б в процесі навчання, вихованні та особистісного розвитку представники підростаючих поколінь могли оволодівати логікою діяльності й керуватися нею у своєму подальшому житті.

Під логікою діяльності ми маємо на увазі певну сукупність закономірностей, норм і принципів, що визначаються тією чи іншою метою, дотримання яких саме й зумовлює принципову можливість успішного її досягнення. Безперечно, існує також і логіка вибору цілей, результати дослідження якої викладено в роботі [67]. В той же час складна і суперечлива природа людини призводить до того, що часто у виборі і цілей діяльності, і засобів їх досягнення вона свідомо чи несвідомо порушує ці принципи і норми. Класичним прикладом цього може слугувати відома максима безсмертного літературного персонажу Козьми Пруткова, яка мовою оригіналу звучить так: «Если нельзя, но очень хочется, то можно». І хоча тут йдеться переважно про моральнісні і правові обмеження на вибір цілей і засобів їх досягнення, люди



заради досягнення певних цілей часто прагнуть порушувати й інші норми логіки діяльності, створюючи ризикові ситуації, дії в яких з тією чи іншою мірою імовірності можуть як сприяти досягненню цілей, так і повністю унеможливити його і навіть завдавати значної шкоди престижу людини, її матеріальному становищу, здоров'ю і навіть життю.

Очевидно, існування моральних і правових обмежень на можливість досягнення цілей та взаємозалежності між ними дали підстави відомому американському філософу права Лону Л. Фуллеру визначити саме мораль як сукупність принципів, що визначаються метою, дотримання яких зумовлює її досягнення. Нам же таке трактування сутності моралі уявляється помилковим, оскільки в ньому перебільшується роль мети, яка носить переважно індивідуальний характер, в той час, як норми моралі формуються у складних процесах суспільної практики, а сама мораль являє собою одну із складових суспільної свідомості. Крім того, значна частина видів людської діяльності, особливо професійної, носить суто технологічний характер, їх цілі визначені заздалегідь і досить мало пов'язані з моральними принципами, принаймні при сумлінному виконанні працівниками своїх функцій і безконфліктних стосунках з партнерами по спільній роботі.

Однак навіть в такому разі у різних людей може бути різний погляд на свою діяльність і різні підходи до її найбільш раціонального, на їх думку, виконання. Сама ж ця думка залежить від психофізіологічних особливостей працівника та його професійної компетентності, від звички, яку досить складно подолати. В результаті одна й та ж об'єктивно визначена і закріплена в певних нормах і приписах технологія виконання діяльності в процесі своєї реалізації виявляється забарвленою своєрідними нюансами характеру її практичного здійснення як проявом суб'єктивного сприйняття і здійснення тим чи іншим виконавцем.

Таким чином, об'єктивне існування норм і принципів логіки діяльності зовсім не заперечує суб'єктивного їх сприйняття, розуміння і практичного використання. Філософський же аналіз об'єктивного і суб'єктивного в логіці

людської діяльності доцільно розпочати з визначення сутності цих понять. Об'єктивним будемо вважати ту сукупність закономірностей, норм і принципів логіки діяльності, яких дотримується кожна людина, тобто які є загальнолюдськими, інваріантними відносно індивідів, що здійснюють певну діяльність, відносно етносів і культур. Наприклад, керуючись об'єктивною логікою діяльності, людина починає захищатися, коли їй щось загрожує. Вона одягається тепліше чи включає опалення у тому разі, коли температура повітря падає. Вона шукає їжу, коли відчуває голод.

І навпаки, жодна нормальна людина в нормальних обставинах не буде робити нічого, що могло б загрожувати її життю і здоров'ю, її матеріальному добробуту, суспільному визнанню і престижу. Іншими словами, об'єктивним у логіці людської діяльності є все те, що відповідає визначенням технологіям раціонального її виконання і загально прийнятим уявленням про добро і зло, що не спрямоване прямо чи опосередковано проти інтересів як самого виконавця, так і інших людей чи їх майна, що може нанести відчутної шкоди навколишньому природному середовищу. Всі ці приклади також слугують відображенням об'єктивного аспекту логіки людської діяльності.

Суб'єктивним же в логіці діяльності виступає те, як кожна конкретна людина сприймає, розуміє та інтерпретує для себе норми і принципи цієї логіки. Така інтерпретація може бути як усвідомленою, так і несвідомою. В першому випадку людина знає, що її діяльність йде в розріз з цілями та інтересами інших людей і навіть суспільства у цілому, що вона порушує моральні і правові норми, однак вважає свої власні інтереси пріоритетними і відверто нехтує інтересами свого оточення. Крім маргіналів і криміналітету, сьогодні подібною «логікою», яка носить виразно суб'єктивний характер, керуються деякі підприємці, які заради прибутку не приділяють належної уваги питанням охорони праці і техніки безпеки. Подібною ж логікою керуються у своїй діяльності й багато з так званих «народних» депутатів. Навіть поверхневе знайомство з їх діяльністю свідчить, що турбота про народ та його інтереси у них далеко не на першому плані. Цією ж логікою вони керувалися і приймаючи

закон про вибори за партійними списками, який брутально порушує конституційні права мільйонів виборців і є відвертим знущенням над демократією.

Цікаво, що ще Геракліт свого часу підкреслював ту обставину, що «хоча логос притаманний усім, більшість живе так, начебто кожен може мати своє особливе розуміння», маючи на увазі, що взагалі люди мало зацікавлені у пошуку загальних, єдиних для всіх істин, єдиної логіки діяльності й поведінки. Наведемо ще одну думку видатного філософа, який вказував, що розуміння є найбільшою чеснотою, і мудрість полягає в тім, щоби говорити правду і діяти у відповідності з природою, прислухаючись до неї. Хоча з цим важко не погодитися, однак і сьогодні невідомо, як визначити, чи дієш ти відповідно до закономірностей природи, чи всупереч їм. Це стає особливо наочним, коли згадати, що людство зробило з природою в результаті своєї господарської діяльності, діючи начебто виключно у відповідності з нею.

Правда, у цьому прикладі важко виокремити об'єктивне і суб'єктивне, оскільки індивідуальний внесок кожної окремої особистості у забруднення довкілля начебто не дуже значний, а істотної шкоди йому завдає переважно техногенна діяльність, яка виступає засобом і водночас одним з продуктів суспільного виробництва. Багато так званих «досягнень» науково-технічного прогресу, які також є результатами спільної діяльності, зумовлюють значне збільшення шкідливих викидів в атмосферу, які здійснюють, наприклад, автомобілі як засоби індивідуального користування.

Слід підкреслити, що в логіці діяльності цих індивідів об'єктивне і суб'єктивне співіснують у своїй суперечливій єдності. Дійсно, переважна більшість автомобілістів чи інших активних забруднювачів навколишнього природного середовища розуміє шкоду, яку йому наносить автомобільний транспорт, можуть активно звинувачувати інших власників автомобілів, але глибоко впевнені, що їх власні потреби у швидкому і зручному пересуванні набагато важливіші за можливу шкоду довкіллю. До того ж, вона, на їх погляд, є не такою ж і значною, щоб про неї говорити.

Торкаючись суб'єктивного в логіці людської діяльності, слід зазначити, що кожна людина виконує в процесі свого життя різні соціальні ролі, які по-різному проявляють її в різних життєвих ситуаціях. Через розмаїття цих ролей досить важко з'ясувати істинну сутність людини, а отже і її справжні морально-етичні принципи і переконання, які безпосередньо впливають як на її ставлення до вимог логіки діяльності, логіки вчинків і поведінки. Добре відомо, що не існує абсолютно чесних, абсолютно безгрішних людей. Майже кожен хоча б раз у житті поступався своєю совістю і принципами і здійснював вчинки, за які потім йому може бути соромно (а декому може й не буде). Аналогічно, не буває абсолютних негідників, адже кожен з них хоча б раз у житті та здійснив добру справу. Отже, ці два прямо протилежних випадки свідчать про те, що навіть у своїй, тим чи іншим чином спотвореній логіці людина вбачає можливість порушення її звичних норм і принципів, відступити від своєї моралі заради здійснення якогось вчинку чи дії, що виходять за межі притаманного їй способу і характеру діяльності і ставлення до інших людей.

У першому випадку цей виняток зумовлений суперечною природою людини, внаслідок якої інколи біологічне в ній бере верх над соціальним, моральним та інтелектуальним її початками. У другому ж випадку прояв тієї ж суперечності набуває протилежного напрямку: все дике і звіряче, звичайно притаманне негідникові, інколи поступається у його свідомості людяному, і в нього виникає потреба зробити добро. В процесі суспільного розвитку ця суперечність знайшла відображення у більшості релігійних вірувань у формі індульгенцій чи жертвування, а пізніше сповіді та покаяння, які начебто забезпечують людині прощення її гріхів. Якщо релігійна мораль вбачає у цьому певну норму і обґрунтовує її безмежною добротою Бога, то логіка не може прийняти такого підходу, оскільки він цілком припускає можливість ситуації кола типу «гріши, але кайся, потім знову можеш грішити і каятися» і так до нескінченності.

Як вже зазначалося, суб'єктивний підхід до реалізації положень логіки діяльності пов'язаний не тільки з емоційно-психологічними особливостями

індивіда, а й з множинністю соціальних ролей, які доводиться виконувати людині. Внаслідок цієї обставини вона виступає і у різних своїх сутностях, істинність яких інколи вона й сама не може визначити. Справжня сутність людини може виявлятися лише в екстремальних ситуаціях, коли вона постає перед необхідністю вкрай відповідального і визначального для неї вибору. Це звичайно виявляється на межі між життям і смертю. За цих умов гранично чітко виявляється визначальний вплив суб'єктивної оцінки ситуації людиною і такий же суб'єктивний підхід до вибору варіанту рішення.

Існують різні підходи до визнання логіки діяльності та близьких до неї понять логіки науково-технічного і соціального прогресу. Так, В. Д. Тітов вважає вживане у цьому контексті слово «логіка» просто вдалою метафорою. У філософському словнику А. П. Алексєєва стверджується, що «джерело діяльності міститься у ній самій». При цій трактовці суб'єкт немов би виключається з діяльності, хоча в дійсності її здійсненню передують уявне її моделювання у свідомості об'єкта, за результатом якого уточнюються цілі діяльності та обираються способи і засоби їх досягнення. Вони ж, поряд з доцільною технологією виконання діяльності, несуть відбиток особистісного ставлення її суб'єкта до цілей і до самої діяльності, вносять суб'єктивне у її процес. Автори словника розуміють, що діяльність просто не може виникати і здійснюватися сама по собі, уточнюють, що хоча вона являє собою «процес, який саморозгортається. Але він протікає в системі певних природних і соціальних умов, які здійснюють на нього істотний вплив» [49, с. 91].

Цей вплив знов-таки є проявом єдності об'єктивного і суб'єктивного як у розумінні логіки діяльності, так і в індивідуальних особливостях і підходах до її здійснення кожним конкретним виконавцем. На процес її здійснення накладаються також його звички, переваги, естетичні смаки та ідеали тощо.

Результати здійснених авторами спеціальних досліджень висвітлюють досить складну і суперечливу єдність об'єктивного і суб'єктивного в логіці людської діяльності і дозволяє дійти таких цілком обґрунтованих висновків.

По-перше, майже кожній людині притаманні своє власне сприйняття й розуміння природних і соціальних явищ та їх оцінка. Тому загально прийняті положення і закономірності носять об'єктивний характер тільки як певне їх узагальнення у суспільній свідомості. Сама ж вона є лише абстракцією, яка аж ніяк не може розглядатися ні як сума індивідуальних свідомостей, ні як всезагальна і обов'язкова система думок і поглядів. Кожен же індивід суб'єктивно сприймає вказані положення і закономірності у відповідності зі своїми поглядами і переконаннями.

По-друге, єдність об'єктивного та суб'єктивного в логіці діяльності безпосередньо впливає із суперечливої природи самої людини і є одним із закономірних проявів цієї суперечливості. Дійсно, суспільна природа людини зумовлює характер її участі у спільній з іншими людьми діяльності, в той час як біологічна її природа зумовлює прагнення менше витратити свої фізичні й інтелектуальні зусилля і більше отримувати необхідні блага, що виникають як результат спільної діяльності.

По-третє, суб'єктивне в логіці діяльності є індивідуалізованим проявом об'єктивного, в той час як об'єктивне виступає інтегральним узагальненням суб'єктивного, досвіду практичної діяльності величезної множини індивідів. Це узагальнення знаходить своє вираження у сукупній суспільній свідомості та фіксується в системі надбань матеріальної і духовної культури людства.

Слід підкреслити, що взагалі проблема співвідношення та взаємодії об'єктивного і суб'єктивного в людській діяльності за своєю складністю і важливістю, теоретичною і практичною значущістю виходить далеко за межі логіки. Фактично вона набуває дуже важливого загальнофілософського, світоглядного і методологічного значення, оскільки відкриває можливості більш глибокого осягнення сутності людини і феномену діяльності, її природи та визначальної ролі у забезпеченні нормального функціонування і розвитку людини і суспільства. В онтологічному сенсі ця проблема перетинається з тим розумінням діяльності, яким вона розглядається як спосіб індивідуального і суспільного буття людини та з розумінням самої природи людини.

### **3. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Управлінська діяльність завжди вважалася одним з найпрестижніших видів людської діяльності, але водночас вона є одним з досить складних, важливих і надзвичайно відповідальних її видів. Однак, на жаль, далеко не всі кому, випала доля керувати людьми, розуміють, що у них є не тільки влада й пов'язані з нею можливості, але й відповідальність за цих людей та їх діяльність, за їх добробут і психологічне самопочуття. Тому вони одним з основних пріоритетів своєї управлінської діяльності якраз і вважають саме ті можливості, які вона відкриває для їх особистого збагачення, посилення своєї влади й підвищення соціального статусу. Через це характер цієї їх діяльності відбувається з істотними порушеннями вимог етики і логіки управління, деформує процеси функціонування і розвитку керованих ними організацій та інших соціальних систем.

Необхідність в організації спільної діяльності людей та в управлінні нею виникла практично з появою людини та усвідомлення нею того, що тільки разом з іншими людьми вона може забезпечити реальну можливість свого нормального існування. Тільки завдяки спільному з ними характері діяльності, спрямованій на життєзабезпечення учасників, вона могла протистояти ворожому зовнішньому світу. Спершу управлінська діяльність носила випадковий характер і була скоріше організацією і координацією дій учасників, ніж власне управлінням, і припинялася разом з завершенням спільної діяльності людей у кожному конкретному випадку. Однак з розвитком та ускладненням матеріальних умов життя відповідно відбувалося й ускладнення людської діяльності й відносин між її учасниками. У зв'язку з цим з'являється необхідність у регулярному управлінні не тільки діяльністю, а й суспільними відносинами між людьми, їх соціальною організацією.

В результаті з'являється певна сукупність специфічних механізмів, які узагальнюють практику управлінської діяльності. Ці механізми поступово формалізуються. Спочатку ними постають звичаї і традиції, а згодом їх все

більш помітно змінюють норми права. Потреби управлінської практики дещо пізніше призводять до формування теоретичних основ управління. Особливо інтенсивно вони розвиваються в ХХІ столітті, початок якого ознаменувався переходом до інноваційного типу світового розвитку.

У зв'язку з цим цілком слушно С. О. Заветний та О. С. Пономарьов зазначають ту цікаву обставину, що «оскільки управління являє собою один з визначальних атрибутів, що забезпечують можливість нормального існування, функціонування і розвитку соціальних систем, то воно не може не сприймати і не враховувати загальних тенденцій інноваційного розвитку суспільства і його виробничої сфери у самому широкому розумінні цього терміну». Вчені підкреслюють при цьому, що «це не просто сприйняття, а й висока чутливість самого феномену управління до змін, що відбуваються в об'єкті управління і зовнішньому відносно нього середовищі» [29, с. 49-50]. І ця чутливість постає одним з важливих проявів внутрішньої логіки розвитку управління і логіки науково-технічного і соціального прогресу.

Інноваційний підхід до організації управлінської діяльності забезпечує її ефективність і виступає однією з передумов успішного функціонування і розвитку соціуму. Не випадково авторитетний вчений Пітер Друкер свого часу підкреслював, що історичні успіхи нації на 80 % визначаються не природними ресурсами не економічним базисом чи технологіями, навіть не талантом народу, а ефективністю управління [24]. Справедливість його слів можуть переконливо підтвердити хоча б результати зіставлення характеру соціально-економічного розвитку Японії, в якій практично відсутні основні природні ресурси, і України, якій бракує хіба що нафти і газу. Та й то за умов належного енергозбереження цілком можна було б обійтися власними їх запасами. Основною ж причиною нашої тривалої і глибокої кризи, що набула системного характеру є саме вкрай неефективне управління на всіх рівнях.

Специфічною особливістю управлінської діяльності слід вважати ту обставину, що рівень її ефективності істотною мірою залежить, по-перше, від неухильного дотримання логіки цієї діяльності, по-друге, від характеру тих взаємовідносин, що складаються між керівником і виконавцями, по-третє, від правильного вибору цілей управлінської діяльності й стилю керівництва.



### 3.1. Цілі управлінської діяльності

Цілями будь-якої діяльності прийнято вважати, як зазначають у філософському словнику А. П. Алексєєва зі своїми співавторами, «ідеальний образ, передбачувану модель життєвих ситуацій людини, специфічний спосіб детермінації людської діяльності». А автори спеціально підкреслюють при цьому, що «мета як закон визначає сутнісний характер життєдіяльності людини, перетворюючи її з простого пристосування до навколишнього середовища на творчо активне перетворення світу» [49, с. 435]. Наведена характеристика мети повною мірою стосується й цілей управління, безумовно, з урахуванням специфічності цього виду людської діяльності.

Відповідно до вимог логіки управлінської діяльності уявляється цілком очевидним, що цілі цієї діяльності мають бути похідними від цілей керованої системи. Однак в дійсності все виявляється набагато складнішим. Практичне здійснення управління постає реалізацією певної усередненої й узагальненої мети учасників управлінського процесу. Це зумовлено істотною відмінністю їх індивідуальних цілей та інтересів, які інколи можуть бути навіть прямо протилежними. Це стає особливо відчутним при аналізі діяльності урядів, які здійснюють управління функціонуванням найкрупніших соціальних систем, тобто держав. Як пише французький філософ Мішель Гурина, «уряд – це особливий орган в державі, і має внаслідок цього свою часткову мету, що відрізняється від загальної мети. Більш того, глава уряду – це індивід, якому притаманна своя часткова мета. Існує, отже, суперечність між загальною метою суверенного народу і частковою метою уряду і його глави» [22, с. 475]. Для підтвердження сформульованої тези філософ посиляється на думку Ж.-Ж. Руссо про те, що «дійсно, якщо можливо, що мета окремої людини у певному пункті узгоджується із загальною метою, то аж ніяк неможливо, щоб ця згода було тривалою і постійною». На наше переконання, слова про уряд треба інтерпретувати з обов'язковим урахуванням конкретних політичних реалій

Франції, хоча взагалі вони лишаються цілком справедливими для всіх інститутів виконавчої влади.

Досить симптоматичними уявляються слова М. Гурина стосовно того, що «в урядів неминуче виникає схильність до «виродження», оскільки уряд як орган і його глава як індивід неминуче мають свою власну політичну мету – мету утриматися при владі. Ця мета неминуче повинна протиставити їх суверенному народу. З цієї другої точки зору уряд, хоча він в принципі законний, неминуче прагне до узурпації влади і до беззаконня» [22, с. 476]. Це тим більш точно, що, за твердженням Бертрана Рассела, серед множини прагнень людини самим сильним є прагнення до влади і слави.

Цілком природно, що суперечності між цілями й інтересами, з одного боку, суверенного народу, а з іншого – влади є об'єктивними і неминучими, оскільки саме поняття народу і суспільства значною мірою є теоретичними категоріями. Навіть якщо вважати народом всю сукупність представників тієї чи іншої конкретної спільноти (країни, регіону, національності чи релігійної конфесії), завжди можна виявити наявність значної кількості суперечностей між народом і його окремими частинами, не говорячи вже про індивідів.

Однак розглянуті суперечності не дають вагомих підстав стверджувати про відсутність взагалі будь-який цілей управлінської діяльності. У такому ж разі вона була б просто безглуздою, а це суперечить всій життєвій практиці й регуляції процесів суспільного буття. Дійсно, на мікрорівні, при організації та здійсненні управління спільною діяльністю людей в межах певної фірми, організації чи підприємства можна досить чітко визначити цілі управління, оскільки вони перш за все полягають у забезпеченні досягнення заздалегідь визначених цілей функціонування цих соціальних систем.

У цьому разі доцільно говорити про існування ієрархічної системи цілей управлінської діяльності. Загальна структура цієї системи може бути наведена у вигляді схеми на рис. 17. Верхній її рівень саме і утворюють цілі організації. На другому рівні ієрархії розташовуються ті цілі управління, які забезпечують можливість успішного досягнення ним цілей організації. Серед них можна

виокремити організацію спільної діяльності виконавців, управління її належним здійсненням, мотивацію персоналу, формування і дотримання сприятливого психологічного клімату в колективі, професійної та корпоративної культури.

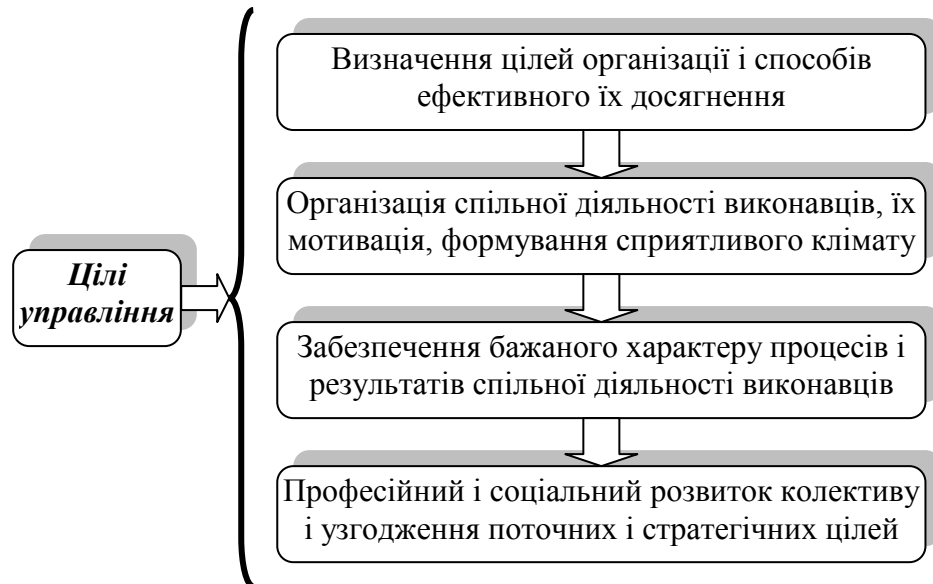


Рис. 17. Система цілей управлінської діяльності

Третій рівень ієрархії утворюють цілі управління, які спрямовані на забезпечення бажаного характеру процесів спільної діяльності людей та на досягнення її очікуваних результатів. Цілями управлінської діяльності на четвертому рівні виступає забезпечення професійного і соціального розвитку колективу, а також узгодження поточних цілей зі стратегічними.

Слід підкреслити, що між розглянутими рівнями цілей і самими цілями управління існують складні взаємозв'язки, які не обмежуються їх ієрархією, а їх спектр на кожному рівні є досить широким. Загальну ж сукупність цілей часто розглядають як специфічне явище, відоме як *управлінська програма* або *програма дій*. Як пишуть білоруські фахівці В. Ф. Берков, Я. С. Яскевич та В. І. Павлюкевич, вона є центральним поняттям теорії управління, а «відсутність програми рано чи пізно приводить до розбалансування дій і нелогічних кроків. Добре продумана, обґрунтована програма – необхідна умова успіху в управлінні самими різноманітними процесами в природі та в суспільстві». Дослідники при цьому спеціально підкреслюють, що «дія – форма людської

активності, підпорядкованої усвідомленій меті, тобто стан справ, який має бути досягнутий або сконструйований. Мета нерозривно пов'язана з дією, вона є його істотна властивість. Постановка цілей, пов'язане з нею проектування діяльності – специфічна якість людини, її виключне надбання» [8, с.357].

Зовнішньо схожі дії можуть означати різні поведінкові акти залежно від характеру цілі, на досягнення якої вони спрямовані. Ті ж автори наводять випадок, коли, наприклад клацнути вимикача може означати бажання світла в кімнаті, перевірку наявності струму, попереджувальний сигнал тощо. В той же час одна й та сама мета може досягатися за допомогою різних дій. Так, поїздки з Харкова до Києва можна здійснити літаком, пасажирським потягом, швидкісним Хюндаєм, автобусом або ж власним автомобілем.

Слід зазначити, що логічно правильний вибір цілей управління (або цілепокладання) має виходити з таких двох принципових передумов. По-перше, цілі мають бути напруженими, оскільки легких цілей можна досягти і без управління, в той час як напружені цілі вимагають як від виконавців, так і від керівника певних інтелектуальних, фізичних та емоційних зусиль. По-друге, при всій своїй напруженості цілі повинні бути реально досяжними. Критерієм їх досяжності виступають, з одного боку, забезпеченість засобами, тобто матеріалами, інструментом, коштами, людьми відповідної кваліфікації. З іншого ж боку, досяжність цілей пов'язана з необхідністю дотримання правових і моральнісних норм, звичаїв, культурно-історичних традицій тощо.

Окремою, досить складною і важливою формою детермінації цілей управлінської діяльності виступає співвідношення між метою і засобами її досягнення. Логіка вибору засобу полягає в тім, що він обумовлює ідеально визначений метою *результат* цієї діяльності. Водночас засіб істотною мірою визначає мету і обмежує можливості її визначення. Однак правильно обрана мета стає орієнтиром управлінської діяльності, її основною. Іншими словами, саме вона визначає засіб, спосіб і характер дій керівника, використовувані ним ті чи інші управлінські технології, спрямовані на ефективне досягнення заздалегідь обраної мети.

Отже слід підкреслити, що існує певна множина найрізноманітніших форм співвідношення між метою управлінської діяльності, засобом і способом її досягнення. Ці форми виступають відображенням їх складної діалектичної єдності, їх взаємозв'язків і взаємопереходів. Дійсно, інколи наявні засоби обумовлюють вибір мети, процес цілепокладання і цілепроекування. В іншому ж разі саме мета визначає аналіз, вибір і навіть створення засобів, і тоді ми маємо справу з *доцільною* діяльністю, тобто такою, що веде *до цілі*.

Філософське розуміння діалектики взаємозв'язків між цілями, засобами і результатами відкриває можливість обґрунтування свободи людини як щодо вибору цілей, так і щодо вибору засобів їх досягнення. Стосовно ж цілей управлінської діяльності справа ще більш ускладнюється внаслідок того, що на них певною мірою впливають цілі різних учасників цієї діяльності, тобто не тільки цілі суб'єкта управління, а й цілі виконавців. Адже суб'єктивний чинник завжди присутній у спільній діяльності людей. Цілі ж управління постають вищою формою інтеграції часткових цілей, прагнень та інтересів виконавців та їх дій і зусиль в системній цілісності їх спільної діяльності, спрямованої саме на ефективне досягнення цілей управління. Однак цілі управління і цілі управлінської діяльності не є одними й тими ж. Так, одна з цілей управлінської діяльності полягає у зазначеній інтеграції часткових цілей, дій і зусиль всіх виконавців та у їх відповідній мотивації.

Розглянуті тут складність і важливість проблеми цілей управлінської діяльності та її місце як в загальній структурі цієї діяльності, так і її логіці тим не менше лишають ще недостатньо дослідженими багато питань. Вони стосуються не тільки суто філософських, логічних і теоретико-управлінських аспектів, але й прикладних. Ось чому сьогодні набувають такої актуальності дослідження у сфері філософії управління та його психології, педагогіки управління та його етики, культури управління та його логіки. Дослідження цих проблем спрямовані на підвищення загальної якості та ефективності управлінської діяльності, а відтак і ефективності спільної діяльності людей.

### 3.2. Загальна структура управлінської діяльності

З формально-логічної точки зору в загальній структурі управління як специфічного соціального феномену можна виокремити суб'єкт управління, об'єкт управління, цілі та критерії управління, а також процес управління, який, власне, і являє собою управлінську діяльність суб'єкта. Оскільки вона здійснюється в певному зовнішньому середовищі, необхідно враховувати також впливи цього середовища на об'єкт управління та на характер його функціонування, а інколи навіть і на суб'єкт управління. При цьому частину цих впливів можна контролювати, тоді як інша їх частина лишається непередбачуваною і не піддається контролю. Таким чином, загальну картину феномену управління та його структуру можна навести, дещо уточнюючи схему, що розглядалася на рис. 1, у вигляді рис. 18.

Розглянемо дещо детальніше цю структуру та її основні складники.

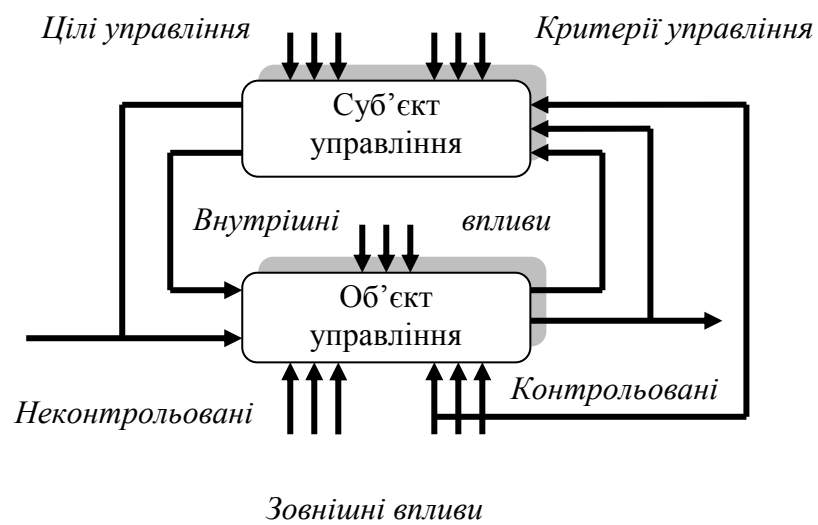


Рис. 18. Загальна структура управління

**Суб'єкт управління** – це керівник, менеджер, інший працівник управлінського апарату організації, якому делеговано певні повноваження та функції управління. Він звичайно здійснює свою управлінську діяльність в межах своїх повноважень, спрямовує її на досягнення заздалегідь визначених цілей відповідно до встановлених критеріїв. З цією метою суб'єкт управління

організує інформаційне забезпечення своєї діяльності, яким звичайно виступає система зворотних зв'язків. Вона включає інформацію про стан об'єкта управління, про характер процесів його функціонування та про зовнішні впливи, які вдається контролювати.

Сама **управлінська діяльність** відбувається у вигляді формування і здійснення необхідних впливів на об'єкт управління та на характер його функціонування, з метою досягнення бажаних цілей.

**Об'єкт управління** – це певна соціальна, соціально-економічна чи соціально-технічна система – підприємство, організація, фірма чи їх підрозділ, функціонуванням яких є виробнича діяльність працівників. Ці працівники, а також їх індивідуальна і спільна діяльність, поведінка тощо також виступають об'єктами управління, оскільки від них залежать як характер дій з досягнення визначених цілей, так і процеси функціонування організації взагалі.

**Цілі управління** – це бажані або очікувані результати управлінської діяльності, які виступають у формі результатів функціонування об'єкта управління, отриманих завдяки цій діяльності. При цьому маються на увазі не тільки бажані значення безпосередніх показників функціонування об'єкта, але і його ефективність. Під ефективністю ж звичайно прийнято розуміти співвідношення між досягнутими результатами та обсягом матеріальних, грошових, енергетичних людських, фізичних і навіть емоційних ресурсів, витрачених на їх досягнення.

**Критерії управління** – це система кількісних та якісних показників, за якими здійснюється оцінка результатів управлінської праці та її ефективності шляхом порівняння досягнутих результатів з очікуваними. Іншими словами, критерії управління допомагають визначати міру досягнення цілей цього управління через оцінку характеру і результатів функціонування соціальної системи як об'єкта управління.

Добре відомо, що внаслідок складного і багатоаспектного характеру управлінської діяльності існує можливість оцінювати ті чи інші її складники або аспекти. Ось чому під критеріями прийнято розуміти найзагальнішу

характеристику результатів цієї діяльності. Окремі ж часткові результати діяльності працівників апарату управління вважаються її показниками і мають підпорядкований відносно критеріїв характер. Однак і у цьому разі можна спостерігати прояв діалектичного взаємозв'язку, оскільки вказані показники у своїй сукупності виступають основою визначення критеріїв загальної оцінки управлінської діяльності та її ефективності.

**Процес управління** як зміст і сутність управлінської діяльності – це системно упорядкована послідовність дій і рішень керівника та працівників апарату управління, спрямована на забезпечення успішного досягнення цілей управління та очікуваних результатів функціонування. Цей процес являє собою сукупність окремих видів діяльності, загальна спрямованість яких має забезпечувати організацію та координацію дій виконавців, упорядкування функціонування і розвитку відповідної соціальної системи та її підрозділів заради досягнення заздалегідь визначених цілей. В процесі здійснення управлінської діяльності керівник звичайно прагне розв'язувати одночасно як тактичні, так і стратегічні завдання. Тактичні завдання полягають у забезпеченні належної сталості, узгодженості й гармонійності взаємодії всіх підрозділів об'єкта управління і працівників, якості їх роботи та високого рівня працездатності. Стратегічні ж завдання мають своєю метою розвиток і подальше вдосконалення об'єкта управління, його переведення на якісно новий, більш високий рівень функціонування.

Для процесу управлінської діяльності характерними є неперервність, циклічна повторюваність його фаз (рис. 19).

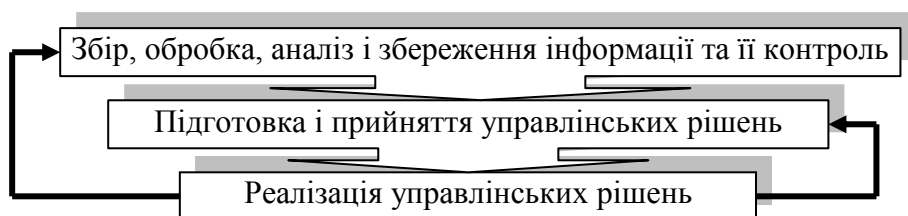


Рис. 19. Циклічність фаз управлінської діяльності



Цими фазами виступають, по-перше, збір, обробка, аналіз і збереження інформації та її контроль; по-друге, це підготовка, вироблення і прийняття управлінських рішень; по-третє, це реалізація цих рішень, або організація їх практичного виконання. Крім того, процесу управління притаманні такі властивості, як його нерівномірність, а також інерційність, тобто загання управлінських дій.

Слід зазначити, що завдяки своїй широкій розмаїтості, управлінські дії можуть мати різну міру складності. При цьому складні дії звичайно мають свою внутрішню структуру, яка включає певну упорядковану послідовність взаємопов'язаних між собою більш простих дій як необхідних ланок. Отже досягнення мети складної дії передбачає попереднє досягнення цілей більш простих дій. Їх прийнято розглядати як проміжні цілі або підцілі.

Існує й інший підхід до визначення структури управлінської діяльності. В його основі лежить логіко-функціональний аналіз феномену управління. Він полягає у виокремленні зі всієї множини дій керівника типових функцій, які йому доводиться виконувати регулярно. Загальну сукупність цих функцій можна розділити на два великих класи. До першого з них відносять *загальні управлінські функції*, до другого – *спеціальні управлінські функції*.

*Загальні управлінські функції* керівнику доводиться виконувати у тому разі, коли він сам створює певну організацію або підприємство чи йому доручають їх створення. У зв'язку з цим сукупність цих функцій спрямована на формування колективу та організацію його належного функціонування у відповідності з обраними цілями. Множина загальних управлінських функцій включає такі їх основні види (рис. 20):

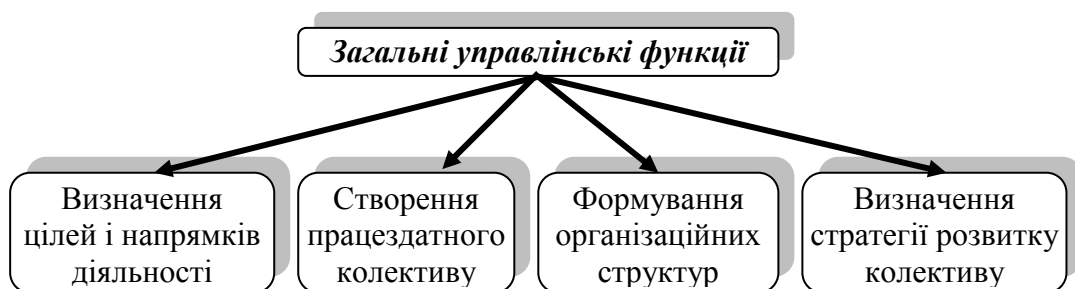


Рис. 20. Структура загальних управлінських функцій

*по-перше*, визначення цілей та основних напрямків діяльності фірми чи організації та її виробничого колективу, а також системи управління ним;

*по-друге*, створення згуртованого працездатного колективу та системи міжособистісних взаємовідносин і норм корпоративної культури;

*по-третьє*, формування раціональних організаційних структур, і вибір адекватного стилю керівництва, розробка і впровадження оптимальної системи організації праці;

*по-четверте*, визначення загальної стратегії і перспектив соціально-економічного розвитку організації та професійного розвитку її колективу.

**Спеціальні управлінські функції** керівника визначають зміст і характер його повсякденної діяльності і призначені для забезпечення і підтримання нормального функціонування існуючої соціальної чи виробничої системи та її колективу, а також їх стратегічного розвитку відповідно до обраних цілей, завдань і перспектив. До спеціальних управлінських функцій звичайно прийнято відносити такі їх основні групи: планово-економічні, технологічні, кадрові та організаційно-управлінські. Ця їх сукупність спрямована на забезпечення належного характеру здійснення виробничих процесів шляхом їх організації, контролю, аналізу та прогнозування.

Загальна структура управлінської діяльності може розглядатися також і з логіко-технологічних позицій. При цьому у її складі прийнято виділяти такі основні технологічні складники, упорядкована послідовність яких забезпечує цілісність, неперервність і логічну обґрунтованість управлінської діяльності. Цими складниками, на переконання класиків теорії управління, виступають планування, цілепокладання, організація, мотивація і контроль. До них слід додати також прийняття рішень і їх реалізацію. Власне, планування і прийняття рішень входять до складу всіх інших складників і водночас виступають самостійними управлінськими технологіями. У своїй системній цілісності та взаємозумовленості наведені складники і утворюють технологію управлінської діяльності й чітко структурують її зміст.

### 3.3. Зміст управлінської діяльності

Зміст управлінської діяльності, її сутність і методи цілком природно впливають з самого її призначення й місця в загальній системі суспільних відносин сучасного соціуму. Логіка управління вимагає такого її здійснення, яке було б спрямоване не тільки на успішне досягнення цілей організації, а й на створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування високої корпоративної культури та характеру міжособистісного спілкування. Це зумовлено тим зростанням особистісного чинника у забезпеченні високої ефективності суспільного виробництва, яке стає сьогодні загальносвітовою тенденцією й отримує визнання не лише в теорії управління соціальними системами, але й у практичному здійсненні менеджменту.

У найбільш загальному вигляді зміст управлінської діяльності можна представити концептуальною ієрархічною схемою, наведеною на рис. 21, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків дій, чітка послідовність яких зумовлена цілями і завданнями цієї діяльності та її структурою.

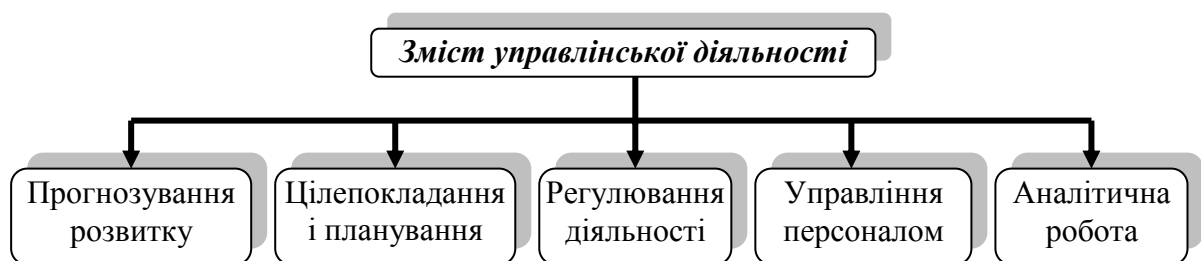


Рис. 21. Зміст управлінської діяльності

Першим з цих блоків постає *прогнозування* як оцінка імовірності тих чи інших подій задля визначення напрямів розвитку організації, необхідного ресурсного забезпечення, що дає підстави для обґрунтованого планування діяльності організації та управління нею. Включає розгляд альтернативних шляхів і урахування тенденцій змін в соціально-економічній, науково-

технічній, суспільно-політичній і навіть в духовно-культурній сферах. Особливого значення цей блок набуває в умовах ринкової економіки.

Наступним блоком виступає **цілепокладання**. Процес цілепокладання виходить із визначеної місії організації, має свою внутрішню структуру, яка містить такі складники: прогнозування цілей, їх розроблення, узгодження та остаточна постановка. Після цього відбувається планування діяльності з деталізацією обраних цілей, визначенням проміжних цілей та з наступною корекцією основної мети. Слід зазначити, що зміст управління в межах цього блоку передбачає координацію і забезпечення взаємодії між підрозділами та визначення принципів технологічної, кадрової і дисциплінарної політики.

Одне з центральних місць у змісті управлінської діяльності посідає блок **регулювання діяльності** організації. Він включає облік, контроль і аналіз господарської діяльності, оцінку її ефективності з метою виявлення відхилень від бажаного її характеру й вироблення необхідних управлінських рішень, спрямованих на їх успішне подолання. Цей блок передбачає також наявність певної системи інформаційного забезпечення процесів підготовки і прийняття рішень, що допомагає належному їх обґрунтуванню.

Важливим складником змісту управлінської діяльності виступає блок з **управління персоналом**. Він ґрунтується на визначених принципах кадрової політики організації і спрямований на забезпечення організації фахівцями з необхідних спеціальностей і належної кваліфікації, здатними не тільки ефективно виконувати виробничі функції і завдання, але й бути високоморальними порядними і відповідальними людьми. Тому до структури блоку з управління персоналом входять такі напрямки діяльності: рекрутинг та адаптація персоналу, оперативна робота з персоналом, яка включає його навчання й виховання, оцінка персоналу, організація праці, управління діловою комунікацією, мотивація і система оплати праці. Істотне місце у цьому блоці посідає також стратегічна робота з персоналом, спрямована на професійний та особистісний розвиток, перенавчання і підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій тощо, заохочення інноваційної діяльності.

Невід'ємним складником сучасної управлінської діяльності виступає *аналітична робота*. Вона полягає у цілеспрямованому збиранні й аналізі інформації як про стан організації, характер і результати діяльності людей, так і про зміни, що відбуваються у зовнішньому відносно неї середовищі, які можуть впливати на процеси в організації. Крім того, необхідна серйозна аналітична робота з вивчення характеру взаємовідносин між працівниками й настроями в колективі, з обчислення показників ефективності його роботи та наступного їх оцінювання. Важливого значення набуває виявлення й аналіз характеру відхилень та визначення їх причин.

На підставі результатів аналітичної роботи відбуваються підготовка і прийняття необхідних управлінських рішень. Цей процес також істотною мірою супроводжується аналітикою, оскільки полягає у зіставному аналізі й оцінці певної множини альтернативних варіантів та прогнозуванні ймовірних як безпосередніх результатів, так і віддалених наслідків можливого вибору кожного з них. Таке зіставлення здійснюється на певними критеріями, які дають можливість свідомо, логічно і обґрунтовано обрати в решті решт кращу у певному розумінні альтернативу. Прийняття рішень і самі рішення, з одного боку, виступають змістом і основною продукцією управлінської діяльності, а з іншого, – лежать в основі планування діяльності організації чи будь-якого господарського суб'єкта. Дійсно, план, власне, і є сукупністю рішень з розподілу функцій, завдань і повноважень виконавців, формування і раціонального використання ресурсів та їх спрямування на досягнення цілей організації в процесі спільної діяльності людей.

Виходячи з логіки людської діяльності, слід підкреслити, що прийняття навіть найкращого, найдосконалішого управлінського рішення ще не може гарантувати успішного досягнення цілей, на які воно спрямоване. Для успіху необхідними постають, по-перше, вольові зусилля і наполегливість керівника у послідовній і неухильній реалізації цього рішення. По-друге, важливого значення набуває своєчасність реалізації рішення, оскільки загаяння з нею може призвести до подальшого ускладнення й навіть загострення проблемної

ситуації, що зробить рішення марним, а то й шкідливим. По-третє, прийняте рішення повинно бути зрозумілим для його виконавців, а необхідність його реалізації має бути добре усвідомлена ними.

Для забезпечення реальної можливості усвідомлення виконавцями суті доведеного до них управлінського рішення та необхідності його реалізації важливо, щоб вони в процесі доведення та організації діяльності з виконання цього рішення розуміли його логіку, його значення й місце в загальній системі функціонування підприємства чи фірми. З цією метою, а також для координації і контролю як характеру сприйняття, так і практичної реалізації рішення необхідно забезпечити зворотний зв'язок. Він відкриває керівникові можливість в разі необхідності здійснювати певну корекцію дій виконавців чи працівників апарату управління.

Останнє твердження набуває особливої важливості у зв'язку з тим, що у складних соціальних організаціях з розвиненими ієрархічними системами управління нерідко мають місце прояви добре відомого ефекту спотворення інформації при її проходженні рівнями ієрархії. Характерно, що цей ефект виникає як у потоках інформації зверху вниз, так і в потоках знизу уверх. Крім недостатньо глибокого розуміння сутності і призначення інформації, що передається, окремими учасниками процесу її передачі інколи можуть переслідувати і певні власні цілі та інтереси. Тому організація й системне використання надійного зворотного зв'язку виступають одним із запобіжних засобів боротьби з перекрученням інформації та її необхідної корекції.

Взагалі наявність будь-якого зворотного зв'язку, особливо спілкування керівника з безпосередніми виконавцями дає йому необхідну інформацію як про виробничі ситуації, так і про настрої людей та їх соціально-психологічне самопочуття. А це дозволяє своєчасно приймати адекватні рішення, в тому числі стосовно мотивації персоналу, організаційної перебудови фірми та вибору її раціональної структури, системи контролю тощо. Все це істотно підвищувати загальну ефективність управлінської діяльності.

Зміст управлінської діяльності та її логіка включають цілу множину певних різновидів взаємодії керівника з колективом як об'єктом управління та з окремими виконавцями як його представниками. У загальній структурі цієї множини можна виокремити такі п'ять основних видів взаємодії (рис. 22).

По-перше, це **пізнавальна взаємодія** керівника з об'єктом управління, в процесі якої у його свідомості формується цілісне уявлення про підлеглих та їх можливості й особистісні риси. Набуває особливо важливого значення при виникненні складних проблемних ситуацій, коли керівникові необхідне її усвідомлення у всій сукупності її проявів і причин, внутрішніх чинників і зв'язків із зовнішнім середовищем. Метою цієї взаємодії виступає об'єктивна оцінка й аналіз об'єктів управління і проблемних ситуацій, визначення можливих шляхів, способів і засобів успішного подолання таких ситуацій.

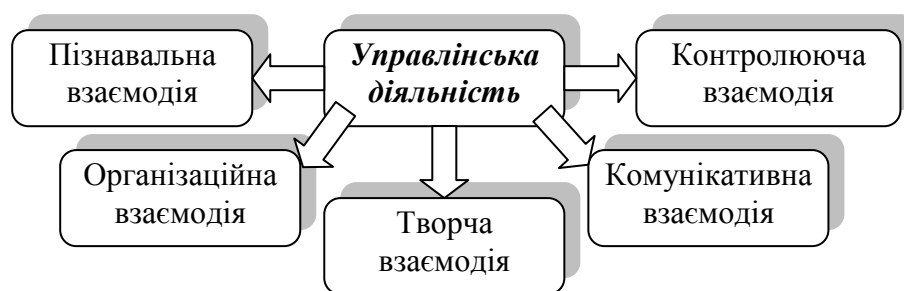


Рис. 22. Види взаємодії в системі управлінської діяльності

По-друге, це **організаційна взаємодія**, в процесі якої керівник прагне організувати найдоцільнішим чином спільну діяльність виконавців, розподіляє завдання і в виробничі функції, формує у людей адекватний образ майбутньої діяльності й активізує їх мотиваційну сферу на належне і успішне її здійснення відповідно до вибраних цілей і визначених вимог, забезпечуючи практичну реалізацію прийнятого управлінського рішення.

По-третє, це **творча взаємодія** керівника з об'єктом управління, в процесі здійснення якої відбувається оцінка ситуації, виробляється програма формування і реалізації необхідного управлінського впливу на об'єкт. Згодом ця програма трансформується у процес прийняття й реалізації відповідних

управлінських рішень. В результаті цієї взаємодії збагачується практичний досвід керівника, підвищується рівень його творчого мислення.

*По-четверте*, це **комунікативна взаємодія** керівника з персоналом, яка відіграє надзвичайно важливу роль у його управлінській діяльності й вимагає від нього високого рівня розвитку комунікативних здібностей та досконалого володіння мистецтвом спілкування. Дійсно, за результатами численних досліджень і спостережень переконливо встановлено, що майже до 80 % робочого часу керівника витрачається на ті чи інші види спілкування з персоналом. Крім того, саме в процесі комунікативної взаємодії та за її допомогою керівник отримує інформацію, необхідну для вироблення та прийняття необхідних управлінських рішень.

*По-п'яте*, це **контролююча взаємодія**, мета якої полягає, з одного боку, у переконанні керівника у тому, що його рішення, розпорядження, накази та завдання виконавцям по їх реалізації правильно ними зрозумілі та усвідомлені, а з іншого боку, – у перевірці процесу практичного виконання вказаних рішень, наказів та розпоряджень, а також дотримання виконавцями встановлених термінів їх виконання та належної якості роботи. Таким чином, в процесі контролюючої взаємодії керівник отримує реальну можливість діагностування стану організації як об'єкта управління і реального характеру її функціонування з тим, щоб адекватним чином реагувати на ті чи інші відхилення від норми.

Сукупність взаємодій керівника з підлеглими має й надзвичайно цінний аспект взаємовпливу і взаємозбагачення. При міжособистісному спілкуванні він не тільки здійснює свій управлінський і педагогічний вплив на персонал, а й сам зазнає певного впливу з його боку. В результаті він отримує розуміння своїх недоліків, в тому числі характеру свого стилю управління і можливості його удосконалення. Ще одним результатом стає виявлення здібностей і творчого потенціалу працівників. Створення сприятливих умов для них дозволяє як сприяти їх особистісній і професійній самореалізації, так і успішно використати їх можливості для підвищення рівня ефективності функціонування і розвитку організації, зростанню її конкурентоспроможності.



### 3.4. Сучасні особливості управлінської діяльності

В процесі суспільного розвитку цілі, зміст і характер управлінської діяльності повільно, але неухильно змінювалися відповідно до реалій життя й вимог виробництва й необхідності підвищення її ефективності. Поступово приходило розуміння того, що управління являє собою своєрідний різновид мистецтва, а його ефективність істотною мірою визначається тим, наскільки керівник оволодів цим мистецтвом на практиці. Згодом прийшло розуміння, що й цього вже недостатньо, що потрібне глибоке теоретичне опрацювання сутності управління та його доцільних форм і методів, засобів і технологій.

Серед поширених інновацій слід відзначити певну відмову від ієрархії, організацію командної діяльності та застосування технології управління проектами. Як пишуть виконавчий директор компанії «Джонсонвільль Фудз» Ральф Е. Стейєр та професор з наукового управління університету Сан-Дієго Джеймс А. Беласко, «ієрархічна структура поступається місцем мережам, посадові повноваження – делегованим повноваженням. Замість створення конгломератів перевага віддається. Малому бізнесу, орієнтованому на продукт або на споживчі потреби. Системи зрівняльної компенсації праці, де «всі отримують однаково», витісняються економічним стимулюванням індивідуального внеску та ефективною колективною роботою». Автори підкреслюють, що «навіть конвеєр, що навіював шанобливий трепет, тепер може бути зупинений будь-яким працівником» [84, с. 1.3-1.4].

Рішучу незгоду з думкою цих дослідників висловлює не менш відомий теоретик менеджменту Пітер Ф. Друкер, автор книги з красномовною назвою «Завдання менеджменту у XXI столітті». Він стверджує, що «у будь-якій організації повинен існувати незаперечний авторитет, «босс», – той, хто приймає остаточне рішення і якому беззаперечно підкоряються інші співробітники. В ситуації підвищеного ризику, – а з такою ситуацією рано чи пізно стикається будь-яка організація, – від чіткого керівництва залежить саме існування організації». Автор при цьому наводить дотепний приклад,

підкреслюючи, що «коли на кораблі пожежа, капітан не скликає збори, а віддає накази. І в ім'я порятунку корабля кожен повинен підкорятися наказам і точно знати, куди бігти і що робити, причому все це без сперечання і розмов про міру своєї участі». Отже, вчений впевнений, що ««Ієрархія» та її абсолютне визнання кожним членом організації – єдина надія на порятунок у кризовій ситуації» [24, с. 25-26].

Разом з тим він спеціально підкреслює, що інша ситуація у тій самій організації може вимагати її обговорення, третя – колективної праці, тобто «командної діяльності» тощо. Отже, доходить цілком обґрунтованого висновку дослідник, «будь-якому самостійному підприємству необхідні кілька типів організаційних структур, що існують паралельно» [24, с. 26].

Саме ця множинність використовуваних форм і способів управлінської діяльності, технологій управління та відповідних організаційних структур залежно від конкретної ситуації стає сьогодні одним із принципів діяльності керівника. Водночас ця множинність вимагає від нього більш високого рівня професіоналізму й більш гнучкого характеру мислення. Це означає здатність і готовність постійно аналізувати ситуацію й обирати в кожних конкретних обставинах найдоцільніший варіант дії і поведінки.

Водночас той же П. Друкер вважає, що існують також і певні принципи організації і формулює чотири таких важливих принципи, з необхідністю дотримання яких не можна не погодитися.

По-перше, організація має бути прозорою. Це означає, що працівники повинні знати і розуміти структуру установи, у якій вони працюють. Однак всупереч очевидній необхідності цієї прозорості, як часто свідчить практика, вона серйозно порушується, причому навіть у військових організаціях. На наше переконання, це дезорієнтує працівників, вносить дезорієнтацію у їхню діяльність і створює можливості для ухилення від виконання деякими з них своїх виробничих і посадових обов'язків.

По-друге, в організації, як вже зазначалося вище, обов'язково повинна бути особа, яка приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції. Крім

того, повинна бути людина, яка бере на себе керівництво у *кризовій ситуації*. При цьому, на переконання Друкера, обсяг влади має бути пропорційний обсягу відповідальності. На жаль, це положення також далеко не завжди дотримується належним чином: окремі керівники хотіли б отримати якомога більше влади, однак водночас прагнуть уникати відповідальності, а то і взагалі перекладати її на інших людей.

По-третє, необхідно, щоб кожний працівник мав лише одного «хазяїна» і виконував тільки його, свого безпосереднього керівника розпорядження та накази. Відомо, які ускладнення у роботі та в системі ділових взаємовідносин вносять спроби окремих керівників вищого рівня давати працівникам завдання не через їх безпосередніх керівників, а, як прийнято говорити, «через голову» цих керівників.

По-четверте, кількість рівнів в ієрархічній побудові структури самої організації й системи управління нею має бути мінімальною. Отже, на думку Друкера, організація повинна бути якомога більш «пласкою», – хоча б тому, що відповідно до положень теорії інформації, кожна додаткова ланка подвоює завади і вдвічі знижує цінність повідомлення. Вважаємо за доцільне додати, що зменшення кількості рівнів помітно спрощує процес управління та підвищує ефективність управлінської діяльності.

Взагалі ж, як і у будь-якому різновиді людської діяльності, в управлінні при безсумнівному значенні його логіки й загальних принципів, істотну роль відіграють як суб'єктивні чинники, так і національні та культурно-історичні особливості кожного конкретного соціуму. Тому сьогодні загально визнаною є думка про те, що не існує якоїсь універсальної, придатної для всіх часів і народів теорії управління. Як цілком справедливо стверджують у зв'язку з цим відомі дослідники Д. В. Валовой та В. Г. Смольков, «є тільки загальні принципи управління, які породжують японську, американську, французьку чи німецьку системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості національної психології, менталітету тощо» [37, с. 226].

Подібну думку переконливо висловлюють також Х. Блум (Bloom H.), Р. Калорі (Calori R.) та Ф. Вут (Woot Ph.) у своєму фундаментальному дослідженні з проблем європейського менеджменту. Вони прямо вказують на те, що саме поняття європейського менеджменту не може бути коректним через те, що народам різних країн і регіонів Європи притаманні істотні психологічні, ментальні й культурно-історичні традиції, які сьогодні навіть єдині стандарти Європейського Союзу не здатні подолати [109].

Сучасна глибока і тривала криза в Україні істотною мірою зумовлена відсутністю чіткої національної системи управління. Для її формування та успішного використання вкрай доцільним уявляється не просто знайомство, а глибоке вивчення особливостей управління в передових у технологічному та економічному відношенні країнах світу. Важливого значення набуває також вивчення їх досвіду урахування в системах управління та його принципах національних і ментальних особливостей, або, як прийнято говорити, уміння забезпечити *інгерентність*, тобто гармонійну узгодженість організаційно-економічних систем і принципів управління з ментальними, культурними і навіть релігійними традиціями і особливостями.

Так, у другій половині XX століття протягом тривалого часу японська система менеджменту цілком справедливо вважалася найбільш ефективною у світі. Багато дослідників і сьогодні згодні з цим, хоча вже більше десятиліття японська економіка переживає стагнацію, а її за рівнем ВВП стрімко обігнав Китай, впевнено наступають Індія, Бразилія, Індонезія та інші країни. Тим не менш Японія лишається світовим лідером інноваційного розвитку. Головною ж причиною її успіхів виступає максимальне урахування людського чинника, іншими словами, уміння працювати з людьми.

За словами того ж В. Г. Смолькова, «Японія першою в світі почала розвивати сучасний менеджмент «з людським обличчям», залучаючи всіх працівників для діяльності підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами». Вчений спеціально підкреслює, що «в бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «наше багатство

– людські ресурси», у відповідності з яким створюються умови для найбільш ефективного використання цих ресурсів» [37, с. 226].

Сьогодні вкрай важливо для кожного керівника і самому навчитися думати стратегічно, і навчити цьому кожного працівника. В успішному розв’язанні цього завдання істотну роль має відігравати управлінська культура. Адже в умовах все більш відчутного становлення й поширення інноваційного типу світового розвитку, як спеціально підкреслюють М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «професійна культура керівника стає визначальним чинником успішного досягнення ним цілей своєї управлінської діяльності й надійного забезпечення ефективного функціонування керованої ним організації» [21, с. 5].

Водночас висока професійна культура керівника передбачає і глибоке розуміння ним необхідності варіативного використання стилів керівництва та управлінських технологій залежно від конкретних умов, чітко ситуаційного підходу до підготовки, прийняття та реалізації відповідальних управлінських рішень. Накопичення досвіду має слугувати не формуванню «рецептури» дій на всі випадки життя, а поглибленню розуміння необхідності ретельного аналізу кожної конкретної ситуації. Тільки на підставі його результатів може бути знайдено те єдино вірне рішення, яке не тільки допоможе успішно подолати цю ситуацію й усі складнощі, викликані нею, але й забезпечити вихід організації на нові, більш високі горизонти діяльності.

Цілком зрозуміло, що зміст управлінської діяльності керівника кожної конкретної організації, уміле використання ним прогресивних форм і методів управління з доцільним поєднанням мотивів і стимулів і розумінням потреб та інтересів кожного працівника і виступає свідченням його професійної культури. Саме у такому разі вона органічно трансформується у принципи, норми й положення корпоративної культури і прагнення всіх працівників неухильно їх дотримуватися. Дійсно, корпоративна культура організації формується за безпосередньої участі та при прямому керівництві з боку її керівника. Тому вона відображає бачення саме ним того, якою б він хотів зробити організацію,

яким саме з його точки зору, повинен бути характер її функціонування, які напрямки її розвитку він хотів би забезпечити.

Надзвичайно важливим моментом при цьому постає вдумливий підхід керівника до формування колективу, або, як пише М. В. Удальцова, до його конструювання. Розглядаючи управління як гуманітарну технологію, вона вважає її основними елементами такі дії, як:

- кадрова політика;
- забезпечення зростання кваліфікації і соціальної мобільності працівників;
- мотивація працівників;
- їх стимулювання;
- розвиток комунікації і зворотного зв'язку;
- управління конфліктами [95, с. 63].

Кадрова політика й управління кадрами взагалі постають визначальним чинником ефективного функціонування сучасних організацій, переконливим свідченням чого може слугувати той же досвід японського менеджменту. Так, за твердженням У. Оучі, при виробництві одного автомобіля перевага японських фірм перед американськими на 40 % досягається за рахунок управління кадрами, на 30 – управління матеріально-технічним постачанням, на 20 – управління якістю і лише на 10 % - за рахунок управління технологічним забезпеченням.

На наше переконання, у подальшому значення особистісного чинника у забезпеченні ефективності суспільного виробництва тільки зростатиме. Адже логіка науково-технічного і соціального прогресу вимагає підвищення рівня професійної компетентності працівників, що досягається зростанням рівня їх освіченості й загальної культури. Водночас посилюються їх самосвідомість і само ідентифікація. Тому вони вже не погоджуються на роботу під силовим тиском, коли їх розглядають як якихось «гвинтиків». Повага керівника до кожного максимальній реалізації його творчого потенціалу на благо як самої людини, так на користь організації.

#### 4. ЛОГІКА УПРАВЛІННЯ

Управління спільною діяльністю людей і людських колективів, а у більш широкому сенсі – соціальними системами, при всіх своїх особливостях і унікальності, все ж лишається одним з різновидів людської діяльності. Тому для свого успішного здійснення вона має здійснюватися відповідно до норм, принципів і вимог загальної логіки діяльності. Однак специфіка управління накладає певні особливості на конкретне застосування цих норм, принципів, вимог і правил. Це дає певні підстави говорити про логіку управління як про особливий різновид логіки людської діяльності, в якому знаходять яскраве відображення специфічні цілі та особливості управлінської діяльності.

Не випадково автори Філософського словника соціальних термінів підкреслюють, що «у соціальній сфері управління передбачає свідому діяльність суспільних інститутів та окремих індивідів, спрямовану на регулювання стихійних й усвідомлених, об'єктивних і суб'єктивних засад, доцільного впорядкування суспільних відносин». Уявляється цілком очевидним, що вже сама вимога доцільного впорядкування цих відносин вимагає застосування певної логіки управління. Між тим, у словнику підкреслюється, що «до факторів, які регулюють суспільне життя, належать: система реалій, закладених у природі людини, властивих її свідомості й обумовлених навколишнім середовищем; сукупність включених у суспільний процес різноманітних подій, що посилюють або послаблюють дію об'єктивних законів; система управлінських дій колективних та індивідуальних членів суспільства, які виступають суб'єктами суспільного процесу» [101, с. 605].

Логіка управління має виходити з того, що управлінська діяльність є специфічною функцією організованих систем людського суспільства та різних сфер його буття, насамперед виробничої сфери. Ця функція має забезпечувати життєдіяльність і цілеспрямований розвиток суспільства на

основі послідовної реалізації конкретних заздалегідь розроблених програм і практичних завдань. Саме вони й визначають цілі управління.

Надзвичайна складність і суперечливість самої природи феномену суспільства як соціальної системи та процесів його функціонування і розвитку відповідним чином позначаються й на характері управління ними. Дійсно, зазначені процеси постають як своєрідна рівнодіюча величезної множини різноспрямованих цілей, прагнень та інтересів не тільки індивідів, а й соціальних груп, яким, до того ж, притаманні різні можливості і ресурси для їх реалізації. Як наслідок, зіткнення соціально-економічних, суспільно-політичних, духовно-культурних та інших цілей, прагнень та інтересів різних груп у поєднанні з істотними ментальними, релігійними, регіональними тощо їх відмінностями здатне породжувати напруження у відносинах, гострі суперечності до збройних конфліктів включно. У поєднанні з боротьбою за володіння важливими природними ресурсами й прагненням до демократизації суспільного життя, в тому числі й міжнародних відносин це тільки посилює потребу в ефективних механізмах управління й належного узгодження цілей та інтересів.

Методологічною основою їх формування і функціонування постає логіка управління. Однак навіть вже саме осмислення потреби в ній, вимагає глибокого розуміння як сутності самого феномену управління і змісту управлінської діяльності, так і логіки їх здійснення. Дослідженню цих складних і важливих для соціуму проблем присвячено роботи таких відомих вчених, як Аристотель, Конфуцій, Лао Цзи, Н. Макіавеллі, Г. Гегель, К. Маркс. Сучасні дослідники Р. Акофф, Дж. Бернем, Д. Белл, Дж. Гелбрейт та інші вважають управління тим дієвим чинником, який здатний реально розв'язати сукупність складних проблем сучасного суспільства і врятувати людство від притаманних йому небезпечних соціальних хвороб, недугів і негараздів, підвищити його життєздатність. Однею з визначальних умов їх розв'язання і постає логіка діяльності.



#### 4.1. Потреба в логіці управлінської діяльності

Надзвичайна важливість управлінської діяльності, істотна залежність від характеру її здійснення не тільки функціонування і розвитку соціальних систем, в яких відбувається ця діяльність, але й добробуту працівників, а то і більш широкого кола людей, та їх соціально-психологічного самопочуття, висуває цілу сукупність вимог до цієї діяльності і до людей, які здійснюють її. Однією з таких умов виступає висока професійна компетентність людей, що працюють в апараті управління, насамперед керівників. Компетентність передбачає належне володіння не тільки професійними знаннями у сфері управління, але й логікою управлінської діяльності.

Однак при надзвичайній важливості для теорії і практики соціального управління логіка управління як спеціальна наукова дисципліна лишається, на жаль, ще вкрай недостатньо дослідженою і розробленою навіть в концептуальному плані. Одна з перших спроб дослідження проблем логіки управління та її впливу на ефективність функціонування соціальних систем була свого часу викладена у роботі [65] одного з авторів цієї монографії.

Основні передумови виникнення логіки управління та необхідності її практичного застосування наведено на рис. 23.

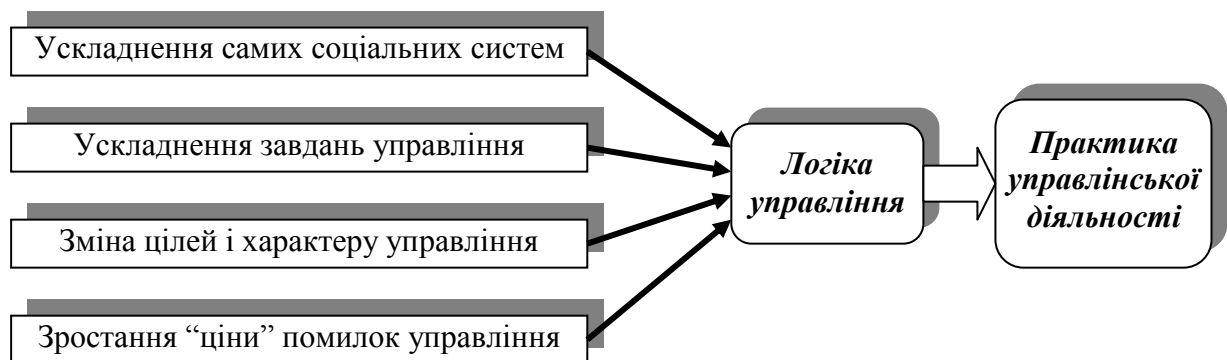


Рис. 23. Об'єктивні передумови формування логіки управління

Вказані передумови зумовлюють необхідність не просто у підвищенні якості управління, а у його організації та здійсненні на науковій основі й на

чітких логіко-методологічних принципах. Однак для належної реалізації цього завдання необхідними передумовами виступають, по-перше, розробка системи принципів і норм логіки управління, а по-друге, чітке визначення сутності самого феномену управління і місце логіки у його здійсненні. Отже, вже самі ці передумови переконливо свідчать про вкрай невідкладну потребу теорії і практики управління в логіці управлінської діяльності.

Відзначимо, що логіка управління, взагалі говорячи, являє собою один із специфічних різновидів логіки людської діяльності, оскільки сам феномен управління у багатьох аспектах може розглядатись як різновид діяльності. Правда, управлінська діяльність має дещо незвичайний характер, виступаючи діяльністю, спрямованою на організацію та успішне здійснення спільної діяльності різних груп людей. Вони звичайно вважаються виконавцями, тому управління їхньою спільною діяльністю має такий своєрідний характер, що дозволяє розглядати його як метадіяльність. Ось чому ця обставина зі всією необхідністю ставить проблему визначення специфіки застосування вимог, норм і принципів логіки діяльності у сфері соціального управління. Адже без цього неможливо побудувати цілісну систему логіки діяльності.

Надзвичайно важливого теоретичного і практичного значення сьогодні набувають такі аспекти проблеми вибору цілей, характеру та інструментарію управління і застосовуваних методів і шляхів його здійснення, як істотна зміна цілей, змісту і характеру самої спільної діяльності людей та їхнього міжособистісного спілкування в процесі виконання функцій, що складають сутність цієї діяльності. Відповідних змін зазнають також система життєвих цінностей та ідеалів, розуміння ефективності управління та її критеріїв. Все це істотно підвищує роль і значення логіки управління.

У зв'язку з цим ***предмет логіки управління*** складають:

- *по-перше*, дослідження методів і технологій управління процесами функціонування і розвитку соціальних систем і спільною діяльністю людей, яка ці процеси забезпечує, а також визначення і дослідження критеріїв раціонального вибору цілей, змісту і характеру управлінської діяльності, яка б

максимальною мірою відповідала внутрішній логіці саморозвитку та самоорганізації самої соціальної системи;

- *по-друге*, застосування принципів логіки управління, а також методів та ефективних технологій управління, розроблених на її основі, в реальній управлінській практиці, спрямованій на істотне підвищення якості процесів функціонування і розвитку керованих систем і якості управління ними;

- *по-третє*, прищеплення системи принципів і норм логіки управління майбутнім спеціалістам в процесі їхньої фахової та цілеспрямованої управлінської підготовки в навчально-виховному процесі у вищій школі.

За великим рахунком, вимогами логіки управління сьогодні мають вважатися не тільки висока професійно управлінська компетентність, але й навіть система морально-етичних принципів, життєвих цінностей, ідеалів та оцінок як окремих вчинків, так і поведінки особистості керівника загалом в процесі здійснення ним функцій управлінської діяльності.

Характерно, що всі розглянуті процеси зміни умов функціонування і розвитку соціальних систем відбуваються на тлі загальної демократизації суспільного життя, зростання громадської активності населення і всебічного розвитку ринкових принципів. Це зумовлює підвищення суспільних вимог стосовно дотримання норм логіки управління, вимог до влади, до змісту і якості державного управління і місцевого самоврядування. Особливості ж ринкових умов функціонування економіки взагалі передбачають необхідність чіткого дотримання належної якості управління підприємствами, фірмами та організаціями, постійного її удосконалення її рівня як основної передумови успішного ведення виробничої та комерційної діяльності. І ця необхідність також виступає складовою частиною логіки управління. Таким чином, самі процеси демократизації суспільного життя й розвитку ринкових відносин також зумовлюють і навіть додатково посилюють суспільну потребу в розробці та системному застосуванні логіки управління.

Вказані обставини все більш настійно вимагають і нових підходів не тільки до організації та здійснення управління функціонуванням і розвитком

соціальних систем, але також і до освітньої системи та її завдань з підготовки кадрів професійних керівників нової формації. За цих умов інтенсивного розвитку набувають сьогодні теоретичні дослідження і прикладні розробки у галузі філософії управління соціальними системами, логіки та методології управлінської діяльності. Вони стосуються, перш за все, низки її важливих організаційних, психологічних і соціологічних аспектів. Ведеться також активний пошук дійових шляхів, засобів і технологій подальшого підвищення рівня ефективності управління. Уявляється цілком логічним розглядати його результати як одну з визначальних умов забезпечення не тільки бажаного режиму функціонування і розвитку відповідних соціальних систем і досягнення ними заздалегідь встановлених цілей, а й можливості максимальної творчої самореалізації кожного працівника. Таким чином, вони також здійснюють свій внесок у розуміння сутності та предмету логіки управління, в розуміння загальної потреби суспільства в цій логіці.

Істотна залежність характеру функціонування соціальних систем і суспільства у цілому, рівня добробуту населення та міри задоволення його матеріальних і духовних потреб від якості управління визначають тісний зв'язок проблеми з теоретичними і прикладними завданнями сучасної науки і суспільної практики. В умовах постіндустріального суспільства, одними з визначальних ознак якого стають кардинальна зміна цілей і характеру суспільного виробництва і значне підвищення ролі особистісного чинника, актуальної необхідності набувають питання активізації наукових досліджень, насамперед у сфері гуманістичних аспектів соціального управління. А вони також являють собою один з напрямків логіки управління. Дійсно, сьогодні вже загальновизнаною є думка про те, що саме в належному урахуванні та плідному використанні особистісного чинника при організації і здійсненні управління зосереджені основні резерви підвищення його ефективності.

*Логіка управління сьогодні виступає складовою частиною філософії управління.* Аналіз досліджень і публікацій з проблем теорії і філософії соціального управління дозволяє дійти висновку, що ці проблеми сьогодні

набули міждисциплінарного характеру і перебувають у центрі уваги багатьох авторитетних вітчизняних та іноземних дослідників. Як приклад, можна навести роботи таких відомих вчених, як Р. Акофф, В. П. Андрущенко, В. М. Бабаєв, Дж. А. Беласко, Б. П. Будзан, О. С. Віханський, Б. Гаврилішин, С. О. Гримблат, М. М. Гуревичов, Р. Т. Де Джордж, П. Друкер, Ф. Ерлі, С. О. Заветний, Д. Занд, В. І. Кноррінг, В. М. Князев, В. О. Лозовой, Д. Марш, М. І. Михальченко, Б. З. Мільнер, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов, А. І. Пригожин, Е. Сінгер, Р. Стейєр, К. Татеїсі, М. В. Удальцова та багато інших.

Крім досліджень, що традиційно привертали інтерес вчених у сфері психології управління і соціології управління, останнім часом надзвичайно серйозна увага приділяється також проблемам розвитку управлінських технологій, ділової етики, організаційної поведінки і корпоративної культури та їх відповідності вимогам логіки управління. За своєю сутністю це знаменує собою формування нового етапу розвитку теорії соціального управління і нових напрямків у розвитку філософії управління, яка, у свою чергу, набуває статусу самостійної галузі у системі філософських наук.

Вказані напрямки все більш помітно впливають на процеси розвитку світоглядних і методологічних основ формування сучасної теорії соціального управління і практики управлінської діяльності. Положення ж філософії управління стають концентрованим вираженням поступового осмислення сутності цього надзвичайно складного і важливого соціального феномену та визначення найзагальніших принципів організації і здійснення управління соціальними системами, методологічною основою раціональної науково обґрунтованої управлінської діяльності, логіки управління.

В той же час навіть при максимально можливому урахуванні основних методологічних положень і рекомендацій філософії управління, на жаль, не вдається досягти максимально можливої ефективності функціонування соціальних систем та управління ними. Тому ця обставина виступає певним свідченням явища, яким є **неповнота парадигми соціального управління**, перш за все йдеться про сучасну парадигму як всю сукупність знань з теорії і

практики управління. Наприклад, звичайно залишається практично поза межами поля зору як дослідників, так і практиків управління соціальними системами проблема урахування принципів і положень *логіки управління*, теоретичне і практичне значення якої постійно зростає. Однією з причин цієї ситуації слід вважати недостатнє поширення знань з логіки управління та відсутність її розуміння переважною більшістю керівників-практиків.

Тому мета цього розділу і полягає у постановці цілей і завдань логіки управління як самостійної і надзвичайно важливої підсистеми, з одного боку, прикладної логіки, а з іншого – системи управлінських знань. Тут проаналізовано не тільки потребу в логіці управління, але й роль і місце цієї логіки в загальній низці проблем забезпечення ефективності управління функціонуванням і розвитком сучасних складних соціальних систем. Увага приділяється також чіткому визначенню об'єкта і предмета дослідження цього порівняно нового наукового напрямку та визначенню основних принципів логіки соціального управління з метою належного їх застосування в сучасній практиці управлінської діяльності.

Уявляється, що сама постановка питання про необхідність досліджень з логіки управління та вивчення їх результатів майбутніми фахівцями, в першу чергу інженерами і менеджерами, в структурі професійної діяльності яких чільне місце посідають управлінські функції, носить інноваційний характер і відзначається істотним теоретичним і практичним значенням.

Це пояснюється тим, що потреба у філософському аналізі проблем логіки управління та розробці на основі його результатів відповідних рекомендацій, спрямованих на успішне здійснення управлінської діяльності невинно зростає. Вона зумовлена перш за все тією обставиною, що, як переконливо свідчить вся історія суспільного розвитку, основною причиною численних катастрофічних невдач і поразок людей та багатьох людських спільнот частіш за все виступали порушення або ігнорування вимог і принципів логіки управління. І не принципово, свідомо чи несвідомо, цілеспрямовано чи випадково відбувались ці порушення та ігнорування, їх результати завжди давали істотний негативний

ефект. І одна з його причин полягає у відсутності у керівників необхідних знань з логіки управління. Хоча самої цієї логіки ще й не існувало, однак найбільш розумні й талановиті керівники інтуїтивно її відчували і керувалися нею у своїй практиці управління людьми і людськими спільнотами.

Підкреслимо, однак, що самі проблеми логіки суспільного життя, раціональної його організації та належного управління суспільством у тій чи іншій формі з давніх-давен привертали пильну увагу багатьох видатних мислителів. У цьому можна переконатись при знайомстві з філософською спадщиною таких мислителів, як Конфуцій, Лао Цзи, Васубандху, Платон, Аристотель, Сократ, Епікур, Сенека та інші. До речі, Мішель Фуко взагалі був впевнений в тім, що філософія – це практика управління.

Наприклад, розмірковуючи над складними питаннями про шляхи формування моральної людини, про створення досконалого суспільства та раціонального управління державою, Конфуцій дотримувався чіткої логіки, сутність якої передавали поняття «лі» і «дао». Поняття «лі» у сьогоdnішній термінології може трактуватись як алгоритм виконання тієї чи іншої дії, тобто як логічно зумовлена послідовність окремих її складових у їх закономірному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Поняття ж «дао» означає всезагальний шлях, якому підкоряються всі явища і речі, як першоджерело, першооснова всіх речей. **Необхідність**, згідно з вченням Конфуція, **узгодження «лі» і «дао». фактично і визначає за своєю сутністю зміст логіки управління.** З цих позицій доречно навести відоме висловлення філософа, що, користуючись різними принципами, неможливо дійти спільної позиції. Його можна розглядати одним з принципових положень як логіки управління, так і логіки взаємодії і міжособистісного спілкування.

Як відомо, вже усвідомлення суспільних потреб може активно сприяти пошуку шляхів їх задоволення. Отже і потреба в логіці управління для свого задоволення вимагає глибокого усвідомлення її необхідності. А для цього доцільно розглянути не тільки її предмет і об'єкт, а й її місце і загальній системі наук про управління соціальними системами.

## 4.2. Логіка в системі наук про управління

Та виключно важлива роль, яку повинно відігравати управління в організації й координації спільної діяльності людей, в забезпеченні належної її ефективності та в успішному досягненні поставлених цілей зумовлює необхідність ретельного підходу до вибудови і здійснення управлінської діяльності відповідно до вимог і принципів логіки управління. Однак при цьому як управління соціальними системами, так і, цілком природно, логіка його здійснення повинні виходити з реалій конкретного етапу суспільного розвитку і ситуації, що має місце в цей час, та враховувати ці реалії. На початку третього тисячоліття світова спільнота у багатьох відношеннях переживає справді критичний і відповідальний період свого розвитку.

*Сутність критичності* цього періоду полягає у тому, що, *по-перше*, антропогенне навантаження на природу і масштаби втручання людей у природні процеси досягли такої межі, за якою все більш швидко відбувається її деградація, тобто несприятливі та, на жаль, незворотні зміни, які поставили людство перед реальністю глобальної екологічної катастрофи. І причиною цієї ситуації, за великим рахунком, слід визнати відверте ігнорування чи порушення вимог логіки господарської діяльності та управління нею.

*По-друге*, зухвале проголошення людиною самої себе Homo sapiens і своєрідною «вершиною природного розвитку» поступово призвели до такого бездумного використання нею природних ресурсів, що сьогодні цілком реальною стала перспектива швидкого вичерпання наявних запасів багатьох з основних їх видів. Характерно, що переважну більшість цих видів ресурсів складають якраз ті, які лежать в основі життєзабезпечення сучасного суспільства. Це, насамперед, паливно-енергетичні ресурси і запаси питної води, родючість ґрунтів і чисте атмосферне повітря тощо.

*По-третьє*, рівень добробуту і якості життя, досягнутий у країнах так званого „золотого мільярду” різко контрастує з убогістю і безпросвітними злиднями широких верств населення країн третього світу і викликає цілком зрозуміле соціально-політичне і психологічне напруження в світі, сприяє



проявам міжрасової та міжконфесійної нетерпимості, агресії, екстремізму та міжнародного тероризму.

Нарешті, *по-четверте*, істотне прискорення глобалізації та інтенсифікація інтеграційних процесів в умовах фактичної монополярності світу з помітним домінуванням США певною мірою обмежують звичні поняття місця і ролі національно-державних утворень та їх суверенітету, вимагають уніфікації окремих політичних, правових і соціально-економічних принципів. Помітно ускладнюються цілі, зміст і характер процесів життєзабезпечення і розвитку соціальних систем, управління ними, а відтак і завдання та зміст аналізу їх сутності.

Сукупність цих обставин наочно наведена на рис. 24.

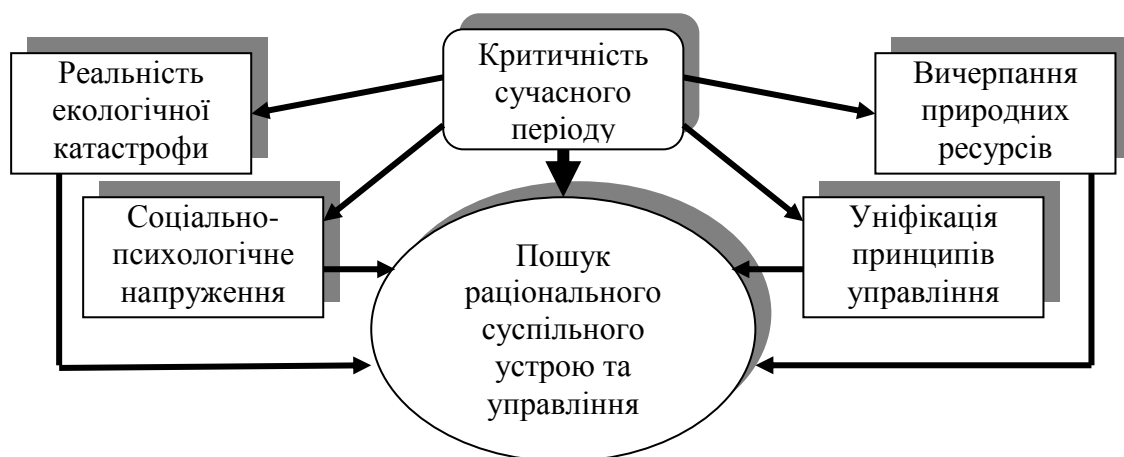


Рис. 24. Чинники критичності сучасного періоду історії людства

Його аналіз свідчить, що сьогодні дійсно особливо актуальною постає проблема пошуку раціонального суспільного устрою, визначення і вибору шляхів ефективної організації суспільного виробництва. При цьому майже ні у кого не викликає сумнівів, що сама можливість такої організації і такого вибору перш за все залежить від належного управління функціонуванням і розвитком соціальних систем будь-якого масштабу і призначення. Управління, яке має практично таку ж тривалу історію, що й саме людське суспільство, систему своїх наукових основ і принципів отримало всього лише сто – сто двадцять

років тому. Глибинні ж пошуки надійних науково обґрунтованих шляхів і засобів подальшого його істотного удосконалення, в тому числі й логіки управління, ведуться і сьогодні.

Логіка цих пошуків зумовила перехід від частинних і суто технічних чи навіть технологічних рішень до все більш високого рівня узагальнення і формування на цій основі своєрідної синтетичної наукової дисципліни, яка поступово розвивалася і склалася у *філософію управління*. Саме філософія управління стала світоглядною і методологічною основою як дослідження різних аспектів цього феномену, так і формування дієвих управлінських технологій. Усвідомлення нагальної необхідності у філософському аналізі сутності самого управління як своєрідного соціального феномену та розвиток цієї дисципліни, основним предметом дослідження якої стали найбільш загальні закономірності управління та принципи методології управлінської діяльності, стали потужним поштовхом для активізації і диверсифікації дослідження найрізноманітніших аспектів соціального управління.

Виявилось, зокрема, що управління дійсно являє собою дуже складний, багатоаспектний і багатовимірний феномен. Навіть тільки стосовно аналізу онтологічного аспекту можна виокремити проблемні питання сутності управління, його існування та «буттєвого сенсу» і змісту. Не менш цікавими і важливими уявляються й питання гносеології управління, яка тісно пов'язана з його онтологією у системній цілісності філософії управління. Водночас онтологія утворює і своєрідне підґрунтя етики управління. Крім того, соціальна сутність і характер управління у людських спільнотах зумовлюють наявність таких його аспектів, на перший погляд суто прикладних і тому дещо віддалених від філософії, як політичний, правовий, організаційний, економічний, психологічний, педагогічний тощо.

Тому результатом широких досліджень, здійснюваних представниками не тільки різних філософських шкіл, а й різних наукових дисциплін стали, з одного боку, поступове підвищення ефективності самого управління (на яке, власне, вони й були орієнтовані), а з іншого – формування цілого спектру нових

наукових дисциплін, які спочатку розвивались як окремі, відносно самостійні напрями філософії управління. Характерно при цьому, що обидва вказані результати виявилися взаємопов'язаними, вони взаємно доповнюють один одного. Іншими словами, досягнення окремих теоретичних досліджень дозволяють підвищувати якість управління, а це, у свою чергу, висуває нові цікаві для теорії проблеми, що вимагають подальших досліджень. В процесі їх розв'язання збагачується і логіка управління.

Серед вказаних нових наукових дисциплін слід назвати в першу чергу такі, як психологія управління, соціологія управління, педагогіка управління, ділова етика та етика управління, управлінська культура, організаційна поведінка тощо. Глибинний же філософський аналіз сутності феномену управління і насамперед численних прикладів окремих управлінських хиб і невдач переконливо свідчить, що сьогодні цього вже недостатньо.

***Виявлення об'єктивного існування загальних закономірностей самоорганізації соціальних систем, як внутрішньо іманентної їм фундаментальної властивості,*** робить обов'язковою необхідність максимально повного урахування цих закономірностей не лише при виборі управлінських структур і технологій, але й у процесі практичного здійснення управлінської діяльності.

У зв'язку з цим сьогодні особливої актуальності набуває необхідність наукової розробки і дослідження проблем ***логіки управління***. Її місце у загальній системі наук про управління наочно можна показати за допомогою схеми, наведеної на рис. 25. Підкреслимо, що тут для спрощення не показано зв'язки, які неминуче виникають і об'єктивно існують між складниками всієї системи наук про соціальне управління.

Її аналіз дозволяє дійти висновку, що, по-перше, природним джерелом науки про управління виступає суспільна практика взагалі й практика управлінської діяльності, зокрема. По-друге, теоретичне узагальнення проблем управління та його закономірностей на підставі аналізу практики здійснює філософія управління, в системі якої і поряд з якою розвивались і розвиваються

зазначені вище окремі наукові дисципліни про управління, а також етика управління і теорія менеджменту, збагачуються і отримують нові імпульси розвитку соціальна філософія і соціальна психологія. По-третє, логіка управління також виникає і розвивається під безпосереднім впливом суспільної практики, яка на інтуїтивному рівні з давніх пір використовує її положення, і, в свою чергу, логіка впливає на практику управління, раціоналізуючи та оптимізуючи її.



Рис. 25. Логіка управління у системі наук про управління соціальними системами

Однак логіка управління, принаймні система її основних принципів і вимог постає відносно усталеною науковою дисципліною, розвиток якої має відбуватися в контексті всього суспільного розвитку. Конкретна ж практика її застосування передбачає творче осмислення принципів, положень і вимог логіки управління відповідно до характерних особливостей управлінської ситуації, що склалася. Більш того, одне з найважливіших положень логіки управління саме й полягає в необхідності в кожному конкретному випадку обирати таку стратегію дій і рішень, яка є найбільш адекватною цій ситуації.

Тому логіка управління тільки виходить з системи основних принципів філософії управління, але й враховує положення психології, соціології та етики

управління і у свою чергу активно впливає на них. Особливо важливим уявляється її зв'язок з педагогікою управління, призначення якої, по-перше, полягає у визначенні цілей, змісту й характеру професійної управлінської підготовки майбутніх керівників, а по-друге, розкриває основні особливості виконання такого специфічного різновиду управлінської діяльності, яким постають психолого-педагогічні функції. Ці функції є надзвичайно важливим складником професійної діяльності керівника, їх зміст полягає у вихованні, навчанні та перенавчанні персоналу, у створенні сприятливого для діяльності організації психологічного клімату.

Як свого часу і логіка взагалі виникла і розвивалась у надрах філософії, окремі елементи логіки управління розглядалися саме у дослідженнях філософських проблем соціального управління. Однак постійно зростаючі роль і значення логіки управління не тільки зумовлюють необхідність її виокремлення у самостійну наукову дисципліну, але й роблять її урахування одним з найбільш визначальних чинників істотного підвищення ефективності управління, а відтак і зростання ефективності самого функціонування і розвитку відповідних соціальних систем.

Це викликає потребу у визначенні самої сутності логіки управління та її призначення. При цьому цілком природно постають питання на кшталт того, чи доречно взагалі говорити про логіку соціального розвитку, чи можна проектувати і здійснювати управління суспільно-політичними, соціально-економічними, духовно-культурними та іншими процесами, які відбуваються у соціальних системах і у своїй сукупності визначають сутність їх функціонування і розвитку, згідно з певними логічними принципами і правилами тощо. Визначення сутності та призначення логіки управління є дуже важливим, оскільки від їх розуміння істотною мірою залежить рівень професійної і соціальної компетентності керівника й можливість успішного здійснення ним його управлінської діяльності.

Розуміння логіки управління й дотримання її вимог в реальній практиці професійної діяльності визначає імідж організації й авторитет керівника.

#### 4.3. Сутність логіки управління та її призначення

Як вже було зазначено, у цілісній сукупності сучасних теоретичних і прикладних дисциплін, об'єктом дослідження яких виступає феномен управління соціальними системами, своє особливе місце посідає *логіка управління*. Вона, з одного боку являє собою специфічну галузь загальної системи філософських наук, а з іншого – важливу частину теоретичної, світоглядної і методологічної основи організації управління соціальними системами і практичної реалізації управлінської діяльності. Положення логіки управління обов'язково повинні враховуватися навіть при виборі підходів до підготовки кадрів професійних керівників, змісту і характеру цієї підготовки. В той же час логіка управління являє собою невід'ємну частину загальної системи сучасної логіки.

Відомо, що протягом досить тривалого часу власне логіка розвивалась і розумілась переважно як наука про закони, форми, засоби та прийоми раціонального мислення, про умови визначення істинності суджень. Творцем і першим дослідником наукової логіки вважається Аристотель, який запропонував теорію дедуктивних умовиводів і здійснив класифікацію типових логічних помилок. Не випадково логіка і теорія пізнання Аристотеля здійснили величезний вплив на весь середньовічний та наступні періоди розвитку філософії. Аристотель був переконаний, що завданням філософії є вивчення надчуттєвого і одвічного сущого, начал і причин. Саму ж логіку він розумів не як окрему науку, а як знаряддя будь-якої науки.

Проте дійсне значення наукової логіки не тільки для теоретичної, а й для практичної діяльності людей було усвідомлене значно пізніше. Сьогодні вже стало зрозуміло, що, як свого часу справедливо писав С. К. Войшвилло, «глибоке засвоєння законів правильного мислення потрібне у будь-якій сфері наукового пізнання». На його думку, «без логічно стрункої думки неможливо ні відкрити істину, ні обґрунтувати достовірність теоретичних узагальнень для

практичних дій» [13, с. 23]. Додамо, що це вкрай необхідно і для власне здійснення будь-якої практичної діяльності.

Це повною мірою стосується і такого надзвичайно важливого, складного й цікавого феномену, яким виступає соціальна сфера людського життя. В той же час неодмінною складовою філософських вчень і поглядів на суспільство та на окремі його підсистеми і процеси їх функціонування, не говорячи вже про державні утворення, майже завжди виступали ідеї про необхідність упорядкування соціальних відносин, у які, за словами С.А. Фареніка, «вступають окремі індивіди, та узгодження їхніх дій, і приведення останніх у відповідність із загальними цілями й інтересами» [98, с. 7].

Але ж уявляється цілком зрозумілим, що будь-яке упорядкування будь-яких речей чи явищ неможливе без попереднього визначення принципів, основ чи ознак, за якими це упорядкування має здійснюватися. Іншими словами, таке упорядкування повинно виступати проявом певної логіки, а засобами його реалізації можуть бути основні положення і принципи цієї логіки. Стосовно ж інструментарію упорядкування надзвичайно доречною уявляється відома думка, яку свого часу висловив Г. Гегель стосовно того, що істина засобу полягає у його адекватності меті.

Оскільки одне з основних завдань управління соціальними системами саме і полягає в узгодженні дій і рішень кожного з індивідів, які виступають учасниками спільної діяльності, та певне упорядкування відносин між ними, успішне здійснення управління потребує системного застосування принципів і норм відповідної логіки. Тому, на наше глибоке переконання, наведена теза Гегеля досить чітко передає глибинну сутність логіки управління та її роль, виступаючи водночас концентрованим вираженням ще одного з найважливіших її положень. Дійсно, важливою теоретичною і практичною проблемою логіки управління вважається раціональний вибір його засобів з тим, що вони максимальною мірою могли сприяти успішному досягненню заздалегідь визначеної мети. Правда, цей вибір істотною мірою залежить від наявних можливостей і ресурсів керівника та інших чинників.

На жаль, в реальній практиці управлінської діяльності дуже часто спостерігаються численні порушення вимог логіки управління, при чому це відбувається на самих різних рівнях управління. Так, В. П. Семиноженко у своєму інтерв'ю газеті «День» цілком справедливо називає «прикрою управлінською традицією те, що кожний новий Кабмін прагне переписати досягнення попередників на свій лад». І це, на його глибоке переконання, унеможливорює послідовність системних зрушень. Вважаємо за необхідне додати, що така ситуація робить процеси в соціально-економічній сфері хаотичними, безсистемними й непослідовними. Оскільки управління ними здійснюється нелогічно й непослідовно, в країні фактично відсутній будь-який розвиток, відбувається все більш відчутна деградація економіки.

Повертаючись до питань **призначення логіки управління** та її ролі й місця у загальній сукупності проблем, пов'язаних з прагненням забезпечити бажаний характер процесів функціонування і розвитку сучасних соціальних систем та ефективність управління ними, слід підкреслити такі положення.

*По-перше, логіка соціального управління саме і призначена для забезпечення максимальної відповідності його цілей, а також процедур прийняття і реалізації управлінських рішень і дій цілям кожного відповідного соціуму, іманентним йому природним закономірностям і тенденціям його функціонування і розвитку та принципам самоорганізації соціуму як надзвичайно складної соціальної системи.*

*По-друге, логіка управління необхідна для забезпечення належної закономірної послідовності і несуперечливості управлінських команд і дій, процесів і процедур прийняття управлінських рішень та їх практичної реалізації.* Безперечно, зазначені тут послідовність та несуперечливість передбачають як важливу внутрішню властивість логіки управління безумовне і своєчасне виконання, причому, належним чином і у повному обсязі, вимог відповідних управлінських команд.

*По-третьє, логіка управління має забезпечувати відповідність змісту і характеру управлінських рішень і дій системі прийнятих у даному соціумі*



*правових і моральнісних норм і правил, вимогам процесів демократизації суспільного життя і неухильного дотримання вимог стосовно гідності й честі кожного виконавця, сприяння його особистісному і професійному розвитку.* Отже, вона призначена ще й для упорядкування та узгодження множини соціальних відносин, інтересів різних верств населення й загального забезпечення процесів функціонування та розвитку конкретної організації, інших соціальних систем та суспільства у цілому.

Таким чином, сутність і призначення логіки управління наочно можна показати за допомогою рис. 26.

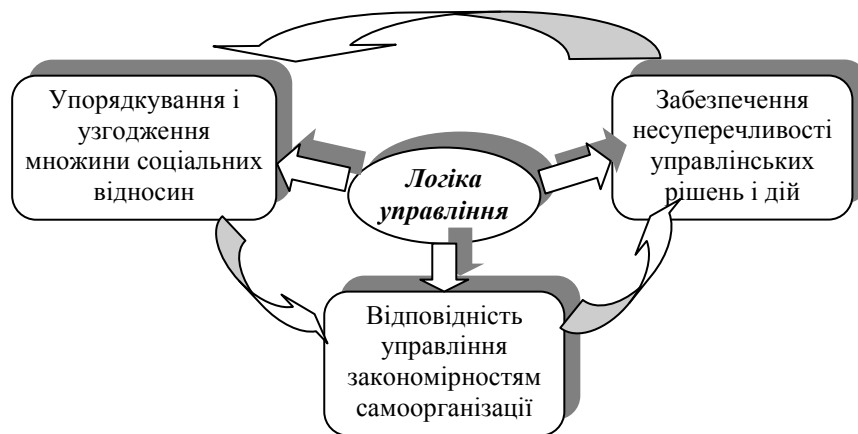


Рис. 26. Роль і призначення логіки управління

Будь-яке ж відхилення управлінської практики від вимог основних принципів і норм логіки управління зі всією невідворотністю призводить до порушення нормального управління, а отже й до спотворення бажаного характеру процесів функціонування і розвитку відповідних соціальних систем, істотно ускладнює саму можливість досягнення ними визначених цілей. Тому глибинною причиною кожної невдачі того чи іншого керівника аж до вищого керівництва держави включно, кожного провалу спроб реалізації навіть найкращих і найпривабливіших програм і планів слід вважати свідоме ігнорування, а здебільшого несвідомі порушення вимог логіки управління. Або ж відсутність належного розуміння її сутності та призначення, що виступає

яскравим свідченням недостатнього рівня освіти відповідних керівників та їх професійно управлінської компетентності.

Прикладами порушення чи навіть відвертого ігнорування положень і принципів логіки соціального управління стосовно *першої групи чинників*, які визначають її призначення, можуть бути добре відомі численні спроби здійснення такого управління соціальними системами, яке фактично виявлялось насильством над історією та суспільством. До них, зокрема, можна віднести нестримне бажання багатьох правителів – від Олександра Македонського і Чингізхана до Наполеона і Гітлера – завоювати величезні території та створити всесвітні імперії. Такого ж роду діями мають вважатися і прагнення більшовиків побудувати комунізм у одній окремо взятій країні, сформувати так звану «нову історичну спільність – радянський народ» або знищити релігійність людей та насадити у суспільстві суцільний атеїстичний світогляд у спотворено марксистському його розумінні.

Хода самої історії та логіка історичного розвитку переконливо довела, що всі подібні спроби були заздалегідь приречені на провал, не зважаючи на мобілізацію значного ресурсного потенціалу, на велетенські зусилля у адміністративній, економічній, ідеологічній та освітній сферах, на наявність і бездоганне функціонування колосального репресивного апарату.

Не менш переконливими уявляються і приклади порушення або ігнорування основних вимог і принципів логіки управління стосовно *другої групи чинників*, якими визначаються її цілі та призначення, тобто послідовності і несуперечливості управлінських дій та рішень. Такими прикладами виступають відомі з історії несподівані, на перший погляд, нищівні поразки військ при значній їх чисельній, а інколи й матеріальній перевазі над супротивником.

Подібні ж порушення можна виявити, аналізуючи розвиток економіки колишнього Радянського Союзу з її надмірною мілітаризацією, секретністю та автаркією, які спричинили істотне технологічне відставання від провідних економічно розвинених країн світу. Тут явно хибними були система цілей і

критеріїв ефективності. Все це призводило до вкрай нераціонального використання велетенських обсягів різноманітних ресурсів і недостатньої уваги підвищенню добробуту населення, якості продукції та забезпеченню її належної конкурентоспроможності.

Особливо яскраво ці хиби проявляються, якщо порівнювати характер розвитку колишнього Радянського Союзу з чіткою стратегією соціально-економічного розвитку Китаю, де цілком логічне поєднання комуністичної політичної системи з ринковими принципами функціонування економічної системи забезпечило вражаючі темпи розвитку протягом більше як чверті століття поспіль. За великим рахунком, вся новітня історія України також являє собою цілу низку алогічних, суперечливих і вкрай непослідовних управлінських дій, особливо у сфері здійснення трансформації суспільно-політичних та соціально-економічних відносин. Через це наша країна, яка на початку 90-х років минулого століття мала кращі стартові умови, ніж більшість пострадянських і постсоціалістичних країн, сьогодні істотно відстала від них, особливо у соціально-економічному відношенні.

Ще більш численні приклади визначального впливу логіки управління на його ефективність можна навести на макрорівні. Добре відомо, наприклад, що тільки в США щорічно виникають десятки тисяч нових фірм і підприємств та приблизно стільки ж припиняють свою діяльність. Значна частина їх зникає саме внаслідок недосконалого менеджменту, точніше, через порушення їх керівництвом логіки управління.

Слід підкреслити, що результатом порушень логіки управління в усіх наведених випадках ставала, у свою чергу, низька ефективність самого управління, яка істотно гальмувала процеси соціально-економічного і організаційного розвитку відповідних спільнот. Таким чином, *логіка соціального управління повинна розглядатись як один з визначальних чинників його ефективності*. Іншими словами, між управлінням соціальними системами, його логікою та ефективністю існує складна взаємодія та

взаємозалежність, яка включає певну сукупність прямих і зворотних зв'язків, як це наведено на рис. 27.

Не дарма одним з фундаментальних принципів буття у всьому Всесвіті вважається дотримання положення «Не зашкодь!». Як підкреслює у зв'язку з цим письменниця Галина Пагутяк, «Бог створив людей за подібністю своєю вільними та активними. Основою їхньої праці є відповідність роду занять схильностям кожної людини та спільне благо». Ця думка виступає певним розвитком положень, які висловлював Г. С. Сковорода у своїй філософії «сродної праці» тобто необхідності забезпечення відповідності змісту і характеру діяльності людини її здібностям, схильностям та інтересам. Логіка управління і передбачає необхідність максимально можливого забезпечення цієї відповідності. Саме за цих умов людина, відчуючи себе вільною, виявлятиме належну активність, а її праця буде найбільш ефективною.

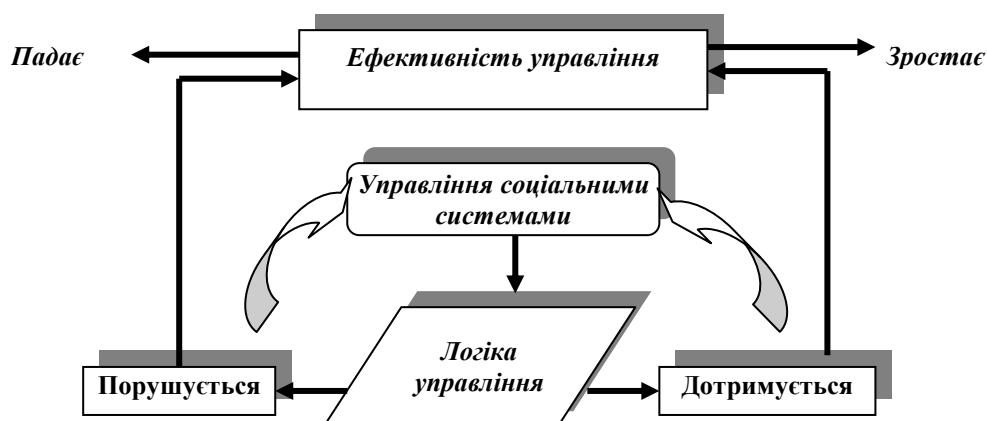


Рис. 27. Взаємозалежність між логікою управління та його ефективністю

Ось чому доречним є аналіз сутності взаємодії та взаємозалежності між соціальним управлінням, його логікою і ефективністю функціонування та розвитку соціальних систем. За його результатами і можна сформулювати основні принципи логіки управління. При цьому перш за все розглянемо питання про природу логіки управління взагалі та її характер у зв'язку з природою як феномену соціального управління, так і самої логіки.

#### 4.4. Природа логіки управління

Природу, характер і принципи логіки управління неможливо досліджувати у відриві від природи логіки взагалі, з одного боку, та природи управління, – з іншого. Сутність і природу феномену управління та його об'єктивний характер нами було проаналізовано у роботі [65]. Там на концептуальному рівні було чітко здійснено розмежування між загальною властивістю самоорганізації систем як об'єктивною реальністю та управлінням як усвідомленою і цілеспрямованою діяльністю суб'єкта, метою якої є забезпечення бажаних змін у об'єкті управління чи, навпаки, збереження його стану чи характеру й результатів функціонування.

Підходи до визначення сутності, природи і характеру логіки протягом тривалого часу лишаються ареною гострих і цікавих філософських дискусій. Уявляється цілком природним, що прихильники різних філософських шкіл висловлюють при цьому не тільки істотно різні, а інколи навіть і прямо протилежні думки щодо цієї проблеми. Причина подібної ситуації полягає у різних світоглядних і методологічних позиціях учасників наукових дискусій, і для успішного її розв'язання і необхідна чітка визначеність цих позицій.

Лишаючись дещо осторожливим від оцінки істинності тих чи інших думок і суджень, висловимо нашу власну позицію стосовно природи логіки взагалі та її розуміння в контексті соціального управління, зокрема. Для цього, на наш погляд, дуже важливо, виходячи як із загальних світоглядних позицій, так і власне з предмету нашого дослідження, сформулювати і глибоко усвідомити чіткі відповіді на три такі принципові питання, які значною мірою взаємопов'язані між собою і стосуються природи логіки (рис. 28).

Першим з них має бути питання стосовного того, *чи являє собою логіка загальну властивість об'єктивної реальності, чи, можливо, вона виступає тільки породженням людської свідомості, осмисленням нею цієї реальності й тому вона властива лише речам і явищам, які пов'язані з матеріальною і духовною діяльністю людини?*



Рис. 28. Питання, що визначають природу логіки

Друге питання стосується того, ***чи можуть логіка, її положення та принципи вважатися такими, що існують об'єктивно, незалежно від свідомості окремого конкретного індивіда, і відображують реально існуючі взаємозв'язки і взаємовідносини у природних системах?***

Нарешті, третє принципове питання полягає у тому, ***чи спроможне чітке дотримання принципів і положень логіки та їх послідовне використання у практичній перетворювальній діяльності допомогти людині і соціуму в цілому підвищити загальну ефективність цієї діяльності й успішне досягнення її цілей?***

Підійдемо тепер дещо ширше до відповіді ***на перше питання***. Хоча, на перший погляд, уявляється цілком очевидним, що сама логіка дійсно породжена людською свідомістю й існує лише в людській уяві, однак ця проблема повинна розглядатись значно глибше. Справа в тім, що будь-які закони природи також сформульовані людьми і відображають загальні, повторювані, стійкі зв'язки, залежності та відношення між певними речами та явищами, що протягом тривалого часу спостерігаються людьми і сприймаються ними саме як упорядковані зміни і залежності.

Адже закон, як свого часу вважав ще Г. Гегель, саме і являє собою «істотне відношення». В той же час необхідно особливо підкреслити, що глибина цієї «істотності» виступає всього лише мірою людського її розуміння. Надзвичайно важливо підкреслити при цьому, що нові наукові відкриття часто здатні не тільки істотно підвищити цю міру, але інколи й повністю спростувати

зовсім ще донедавна, здавалось би, непохитну й недоторкану істотність. Прикладами можуть слугувати старовинні уявлення про площинність Землі, на яку спирається небосхил разом з зірками, або система руху небесних тіл у геоцентричному світі, як вважав Птоломей.

Саме тому зміст кожного закону природи та його сутність надають нам принципову можливість розглядати принаймні два таких принципових аспекти. Перший з цих аспектів стосується того, що закон фіксує вказані відношення при їх спостереженні, сприйнятті й усвідомленні людиною, а другий же аспект стосується того, що закон лише пояснює ці зв'язки і відносини. При цьому істотно, що як фіксація відповідних відносин в людській свідомості, так і їхнє пояснення відбуваються виключно в межах наявних знань людини, її освіти, культури та світоглядних позицій.

Адже дійсно, зростання знань про ті чи інші явища, поглиблення розуміння людиною їхньої сутності виявляє наявність певного обмеження умов, за яких діють конкретні закони. Таким чином, виникає необхідність «зняття» цих обмежень, яке вимагає уточнення формулювання законів, а то й повної їх заміни новими. Так, в результаті створення теорії відносності Ейнштейна було встановлено обмеженість дії першого закону Ньютона. Розробка так званих неевклідових геометрій, яку здійснили у своїх дослідженнях видатні математики М.І. Лобачевський, К. Гаус та Я. Бойяї, не тільки зняла невизначеність одного з достатньо сумнівних постулатів Евкліда, а й істотно розширила фундаментальні людські уявлення про властивості простору та їх розуміння.

Все розглянуте тут повною мірою стосується і логіки. Вона являє собою упорядковану сукупність знань про форми та закономірності раціонального людського мислення і певним чином відображає зазначену вище упорядкованість природних явищ. Обмеженість же, неповнота та відносний характер людського знання зумовлюють, таким чином, і відносність самої логіки. До того ж, закони і принципи логіки стосуються тільки раціональних форм мислення, які виступають проявом функцій людської свідомості та її

пізнавально-перетворювальної діяльності. Сьогодні ж вже загально визнаною вважається істотна роль підсвідомого, людської інтуїції та інших регуляторів людських вчинків, поведінки й діяльності, які досить часто навіть не піддаються поясненню за допомогою логіки, не розглядаються неї і навіть протиставляються їй.

В той же час прагнення людини все збагнути, усвідомити і пояснити веде до розширення формального апарату, за допомогою якого можна було б вийти за межі класичної логіки. Про це свідчить, зокрема, хоча б поява спочатку такої галузі в системі логічних наук, як діалектична логіка, потім виникли темпоральна логіка та імовірнісна логіка, а ще пізніше – і так звана нечітка (розмита) логіка або фаззі-логіка.

Відомий американський математик і логік Л. Заде, основоположник теорії нечітких множин і нечіткої логіки, у своїй передмові до книги французького математика А. Кофмана з нечітких множин, цілком справедливо зазначав, що «теорія нечітких множин – це, за своєю сутністю, крок на шляху до зближення точності класичної математики і всепроникаючої неточності реального світу, до зближення, яке породжується нестримним людським прагненням до кращого розуміння процесів мислення і пізнання» [48, с. 6].

У свою чергу, А. Кофман впевнено стверджував, що сьогодні нам потрібна нова точка зору, новий комплекс понять і методів, у яких нечіткість сприймається як універсальна реальність людського існування. І, безперечно, нам необхідно усвідомити, як можна оперувати з нечіткими множинами усередені жорстких рамок класичної математики. Але, що є набагато істотнішим, ми повинні розробити нові методи поводження з нечіткостями в систематичному (зовсім не обов'язково кількісному) розумінні. Такі методи здатні відкрити багато нових рубежів у психології, соціології, політичних науках, філософії, фізіології, економіці, лінгвістиці, операційних дослідженнях, науці управління та інших прикладних галузях і забезпечити основу для проектування систем, «розум» яких істотно переважає той штучний інтелект, який ми можемо собі уявити.



Таким чином, нами практично отримана відповідь і на *друге питання* з поставленої вище їх сукупності, оскільки логіка та її принципи хоча і виступають суб'єктивним породженням людської свідомості, проте вони вийшли за її межі, існують об'єктивно, незалежно від свідомості конкретного індивіда, і відображують реально існуючі взаємозв'язки і взаємовідносини у природних системах, безперечно, в межах розуміння цих зв'язків і відносин кожним конкретним суб'єктом.

Тому і на *третьє питання* також можна дати загалом стверджувальну відповідь. Однак при цьому необхідно навести принципове застереження стосовно того, що дотримання в процесі практичної діяльності принципів логіки здатне тільки тією мірою сприяти людині та соціуму в цілому у досягненні визначених цілей та підвищувати загальну ефективність їхньої практично-перетворювальної діяльності, якою мірою відображення в індивідуальній чи відповідно суспільній свідомості реально існуючих зв'язків і відношень відповідає дійсному характеру цих зв'язків і відношень.

Викладені міркування уявляються цілком справедливими і стосовно логіки управління як конкретного прояву та однієї із прикладних сфер логіки взагалі. Саме тому під логікою управління слід розуміти *два наукових напрямки*, відносно самостійних, хоча і взаємопов'язаних між собою. Обидва ці напрямки являють собою предмет дослідження як теорії соціального управління, так і філософії управління (рис. 29).

*Перший* з них спрямований на дослідження *загальних проблем логіки управління* як своєрідного соціального феномену і носить скоріше суто *світоглядний характер*. Тут логіка має розглядатись у загальному контексті філософії діяльності, її спрямованості та природодоцільності. Тому вона включає міру усвідомленості суб'єктом управління певних вимог і принципів при виборі мети, засобів і форм самого процесу діяльності, які б забезпечували можливість успішного досягнення очікуваних її результатів.

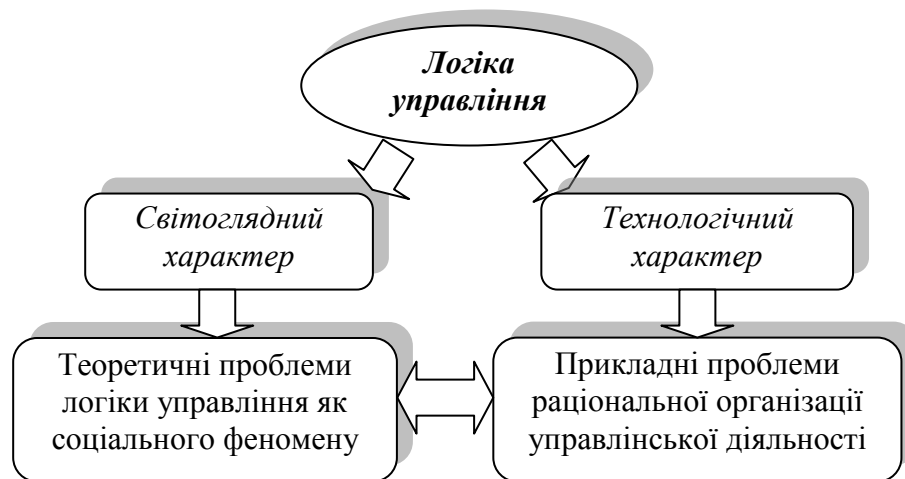


Рис. 29. Основні напрямки застосування логіки управління

Предметом же досліджень *другого напрямку* логіки управління мають виступати суто **прикладні проблеми раціональної організації управлінської діяльності**, забезпечення бажаного рівня її ефективності тощо. Тому тут розуміння логіки управління носить скоріше **технологічний характер**. Її основні вимоги та принципи мають розглядатись як певна понятійна оболонка, в межах принципів якої і за правилами якої саме і повинні здійснюватись реалізація організаційної та функціональної структури кожної конкретної системи управління, вибір доцільних управлінських технологій, формування корпоративної культури, стилю керівництва, інформаційних потоків тощо в організації, система прийняття рішень та їх реалізації тощо.

Цілком очевидно, що обидва ці напрямки сутності логіки управління, її використання та розвитку не просто тісно взаємопов'язані між собою, але і взаємно збагачують один одного, оскільки світоглядний і методологічний характер теоретичних проблем самого управління та його логіки створює сприятливі можливості для свідомої цілеспрямованої побудови раціональної системи принципів і технологій успішного здійснення управлінської діяльності. З іншого боку, сама практика управлінської діяльності з широким розмаїттям її проблем і складних ситуацій ставить перед теорією нові цікаві проблеми.

#### 4.5. Загальні принципи логіки управління

Виходячи з розглянутого вище підходу до розуміння сутності і природи логіки взагалі та логіки управління, зокрема, уявляється доцільним сформулювати такі дві відносно автономних сукупності **принципів логіки управління**. Послідовне дотримання цих принципів саме і сприятиме успішному досягненню визначених цілей управління. Тут дуже доречним, безперечно, має бути важливе застереження стосовно того, що вибір чи визначення цілей управління також являє собою складовий компонент соціального управління, який реалізується за допомогою функції цілепокладання. Отже, визначення цілей управління, яке залежить від цілей самої соціальної системи, також повинно відповідати, у свою чергу, і принципам логіки управління. Наочно це може бути показано на рис. 30.

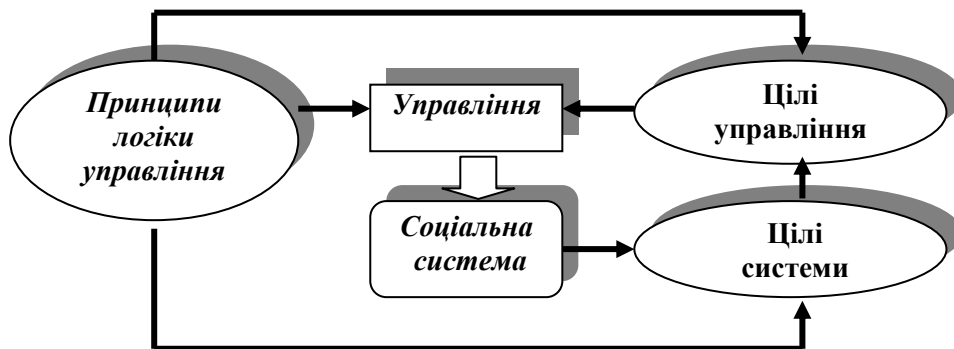


Рис. 30. Механізм дії принципів логіки управління

При цьому одна із вказаних сукупностей принципів логіки управління відповідає першому з розглянутих вище напрямків, тобто носить **світоглядний характер** і стосується найбільш загальних закономірностей управління як специфічної функції соціальних систем та однієї з визначальних умов їх функціонування. На наш погляд, їх доцільно вважати **принципами загальної логіки управління**. Друга ж сукупність принципів за своїм характером визначає **логіку раціональної організації** і практичного здійснення управлінської

діяльності і тому вона може розглядатись як сукупність **принципів прикладної логіки управління**.

Структуру сукупності **принципів загальної логіки управління** наочно можна представити за допомогою рис. 31. Результати його аналізу дозволяють стверджувати, що ці принципи можна звести принаймні до таких основних положень.

*По-перше, вже в процесі цілепокладання для здійснення управління функціонуванням і розвитком соціальної системи необхідно виходити із закономірностей її самоорганізації* з тим, щоб визначені цілі відповідали, а не суперечили природному перебігу процесів в ній.

*По-друге, визначена таким чином система цілей управління нею не повинна бути внутрішньо суперечливою*. Це зовсім не означає відсутності в ній цілком природних діалектичних суперечностей, наприклад між прагненнями, з одного боку, збереження стабільності, а з іншого боку – розвитку системи, яка й виступає основною передумовою самої можливості цього розвитку та його рушійною силою.

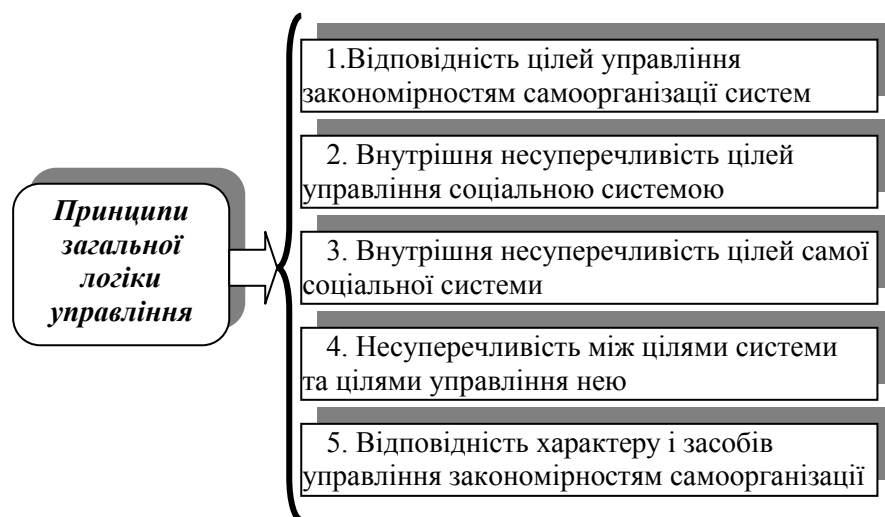


Рис. 31. Основні принципи загальної логіки управління

*По-третє, іманентно несуперечливою повинна бути й сукупність цілей самої соціальної системи*. Адже управління завжди спрямоване на досягнення її цілей, тому у випадку порушення цього принципу процес

управління функціонуванням такої системи просто втрачає сенс. Тому чітке розуміння цілей і завдань системи і спрямованість управлінської діяльності керівника на їх досягнення постають визначальною передумовою успішності та ефективності цієї діяльності й функціонування системи взагалі.

*По-четверте, цілі управління не повинні бути прямо протилежними цілям самої соціальної системи*, хоча й не завжди можуть співпадати з ними. При цьому під цілями системи можна розуміти своєрідну рівнодіючу, або визначальний вектор цілей, прагнень та інтересів окремих представників цієї системи, учасників спільної діяльності, спрямованої на досягнення її цілей.

*По-п'яте, характер управління, його зміст та застосовувані засоби і технології управління не повинні порушувати вимог, що впливають із загальних закономірностей самоорганізації систем.* Це означає, що управління, спрямоване на посилення, прискорення і вдосконалення процесів функціонування і розвитку відповідної системи, має виходити з неодмінної вимоги збереження цілісності та якісної визначеності цієї системи або розумної їх зміни відповідно до цілей самої системи та провідних тенденцій природного перебігу цих процесів.

Принципи ж *прикладної логіки управління* за своєю сутністю, характером і призначенням є більш численними і конкретними. У першому наближенні їхню сукупність можна подати так, як це наведено на рис. 21.

Самі ж принципи прикладної логіки управління можна сформулювати таким чином.

*По-перше, структура системи управління повинна виходити із сукупності цілей і завдань, які має вирішувати керована система і відповідати «дереву» її цілей.* Іншими словами, управлінська структура повинна повністю покривати так зване дерево цілей відповідної соціальної системи і в той же час не містити зайвих елементів, які тільки ускладнюють здійснення процесів управління. Відповідно до принципу У. Ешбі, складність системи управління має бути не меншою складності самої керованої системи.



Рис. 32. Основні принципи прикладної логіки управління

По-друге, **система цілей управління повинна вибудовувати чітку їх ієрархію**, доступну і зрозумілу кожному учасникові на відповідному рівні управлінської ієрархії, і визначати **несуперечливу сукупність завдань кожного з цих рівнів**. При цьому сукупність цілей має бути структурована не тільки за ієрархією, а й за послідовністю або за часом їх досягнення, тобто визначати не тільки глобальні кінцеві цілі відповідної соціальної системи, а й її проміжні цілі, які б давали надійні орієнтири руху системи у напрямку успішного досягнення глобальних цілей. Водночас це дає змогу здійснювати діагностування процесів управління і дозволяє обґрунтовано визначати належну послідовність управлінських дій та впливів на систему.

По-третьє, **система управління не повинна мати ізольованих або розімкнених управлінських контурів**, не пов'язаних з іншими контурами у загальній ієрархії управління, а також зайвих зв'язків, які ускладнюють загальний процес управління або лишають без управління виконання певних функцій чи завдань керованої системи. Цей принцип набуває особливо важливого значення при проектуванні систем управління.

*По-четверте, в системі управління має бути визначена сукупність чітких і однозначних критеріїв міри досягнення проміжних та кінцевих цілей* для кожного рівня ієрархії та для кожної функціональної підсистеми. Наявність таких критеріїв дає змогу здійснювати об'єктивний контроль правильності виконання управлінських функцій та рівня ефективності управлінської діяльності взагалі. Важливо також, що це дозволяє своєчасно виявляти управлінські помилки і хиби та здійснювати належну корекцію процесів управління, спрямовану на їх подолання.

*По-п'яте, в системі управління повинна бути визначена чітка процедура проходження і перетворення інформації по вертикалі та горизонталі системи.* При цьому вертикальні потоки інформації зверху униз повинні визначати управлінські команди тільки для безпосереднього рівня підлеглих та вимагати свого безумовного виконання шляхом відповідної передачі команд на наступні рівні ієрархії та забезпечення зворотного зв'язку про її прийняття для виконання. Вертикальні ж потоки інформації знизу уверх мають інтегрувати і агрегувати інформацію на кожному рівні, даючи уявлення відповідному керівникові про виконання його команд і розпоряджень, а також відомості про стан і характер функціонування системи у обсязі, необхідному і достатньому для оцінки ситуації у межах його компетенції.

*Горизонтальні потоки інформації організуються в межах одного й того ж ієрархічного рівня і призначені тільки для забезпечення необхідної узгодженості та координації управлінських дій в межах відповідного рівня ієрархії.* Така узгодженість і координація мають виходити з необхідності урахування цілей, що ставляться на цьому рівні, цілей більш високого рівня ієрархії та загальних цілей всієї соціальної системи.

*По-шосте, у разі виникнення складної проблемної ситуації, яка принципово унеможлиблює виконання управлінської команди на відповідному рівні, працівник повинен повідомити про це керівника, який віддав відповідну команду, з аргументованим обґрунтуванням цієї неможливості та, у разі необхідності, з пропозиціями стосовно доцільних дій і*

рішень, прийняття яких виходить за межі компетенції цього працівника. Це ж стосується і випадків одночасного надходження до працівника двох команд від керівників різних рівнів ієрархії, коли зміст однієї команди суперечить змісту іншої.

*По-сьоме, командна інформація має бути послідовною і несуперечливою, а управлінські дії та рішення мають виходити з реальних можливостей* системи та наявних її ресурсів з обов'язковим урахуванням правових, економічних, морально-етичних та інших обмежень. При цьому в системі управління має бути визначений і чітко дотримуватись принцип логіки відповідальності, згідно з яким відповідальність несе той, хто порушив встановлену процедуру прийняття і виконання рішень.

Прикладна логіка управління передбачає необхідність певної *гнучкості оперативного мислення керівника*. Вона означає, зокрема, не тільки знання і чітке дотримання ним встановлених принципів управлінської діяльності та поведінки, а й глибоке розуміння необхідності всебічного урахування всіх істотних особливостей конкретної ситуації та вибору найбільш доцільних форм і засобів здійснення управлінських впливів в залежності від цих особливостей.

У зв'язку з цим уявляється доречним навести ім'я Райнгольда Месснера, єдиного у світі альпініста, який сам один підкорив усі одинадцять вісьмитисячних гірських вершин. Він досяг цього значною мірою саме завдяки неухильному дотриманню логіки обраної ним стратегії. За його власними словами, Месснер завжди знаходив у собі силу волі у випадку небезпеки повернути назад. Навіть якщо до вершини лишалося сто метрів. Альпініст визнає, що на одинадцять вдалих спроб у нього припадає вісім подібних повернень. При цьому він ніколи не втрачав бачення кінцевої мети і впевненості у її досяжності.

Так і кожен керівник повинен спрямовувати свої власні дії та діяльність своїх підлеглих на безумовне досягнення визначених цілей системи. Однак це досягнення має здійснюватись не будь-якою ціною, а найбільш доцільним шляхом з точки зору моральної, психологічної, соціальної, економічної,



політичної, екологічної тощо. Іншими словами, управлінська діяльність буде успішною тільки тоді, коли вона відповідатиме принципам логіки управління. А це означає, що керівник повинен розуміти сутність самоорганізації системи і не намагатися діяти всупереч природним процесам, що відбуваються в ній і визначають характер та основні тенденції функціонування і розвитку цієї системи, чи «обдурити» їх.

Саме так діяли керівники післявоєнних Німеччини, Японії та Італії, що дозволило їм успішно вирішити надзвичайно складну сукупність проблем політичного, економічного, соціального і психологічного характеру. В той же час не досягли успіху спроби здійснити стрімкий економічний стрибок на соціалістичних принципах в Північній Кореї, на Кубі, в Чілі, Нікарагуа, Афганістані, Ефіопії тощо.

Навіть з нашої недавньої історії можна навести велику множину прикладів, коли зовнішньо досить привабливі цілі в принципі не могли бути досягнутими саме тому, що вони суперечили логіці історії, а отже й логіці соціального управління.

Таким чином, добре знання, глибоке розуміння і неухильне дотримання керівниками всіх рівнів управління системи загальних принципів логіки управління постає визначальною умовою не просто успішного здійснення ними управлінської діяльності, але й забезпечення можливості ефективної реалізації стратегії розвитку керованих ними соціальних систем.

Це положення повною мірою застосовне для будь-яких систем – від невеличкої фірми до гігантської транснаціональної корпорації, від територіальної громади, регіону до держави в цілому. Принципи логіки управління передбачають рішучість і послідовність у поєднанні з дотриманням принципів ділової етики, врахуванням психологічних закономірностей, з високою культурою управління, чіткою гуманістичною спрямованістю управлінської діяльності та відповідальністю.

## **5. ЛОГІКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

Технологією управління прийнято вважати цілеспрямовану й належним чином упорядковану систему операцій, функцій і процедур, які виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями у певній, заздалегідь визначеній послідовності з використанням необхідних для цього методів, способів, прийомів і технічних засобів. Технологія управління безпосередньо впливає з його логіко-методологічних основ, відповідної системи принципів і положень, які вона конкретизує до рівня практичних рекомендацій стосовно характеру доцільного виконання керівниками тих чи інших завдань, функцій та обов'язків, передбачених їхніми посадовими повноваженнями.

Оскільки сучасні підприємства, фірми та організації, як правило, мають складну структуру і призначені для здійснення певного спектру видів роботи, для нормального управління процесами їх належного функціонування і розвитку формується певна система управління. Частіш за все ця система має ієрархічний характер, який передбачає чіткий розподіл владних повноважень і функцій, підпорядкування й відповідальності. Цілком природно, що існує певна логіка формування структури управління й розподілу повноважень за рівнями ієрархії. В принципі, вона виходить з тих цілей і завдань, задля яких вона, власне, і створювалася. Це положення безпосередньо впливає з вимог логіки управління. Однак управління в соціальних системах має принципові відмінності від управління технічними пристроями. І основна відмінність тут полягає в істотній, інколи навіть вирішальній ролі суб'єктивного чинника.

Він визначається індивідуальними психологічними рисами і якостями як першого керівника, так і інших представників апарату управління, рівнем їх професіоналізму, загальною і професійною культурою. Разом з тим зміст поняття суб'єктивного чинника має включати індивідуальні цілі та інтереси цих людей та їх співвідношення з цілями організації, а також ставлення цих людей до організації та її діяльності, характер їх взаємовідносин між собою. Отже,

логіка управління має бути достатньо гнучкою, але лише в тих межах, які встановлюються певними принципами і нормами, інваріантними відносно цілей і особливостей діяльності організації і психологічних характеристик працівників апарату управління нею.

В той же час вона припускає можливості певного варіювання у виборі цілей управління в складних умовах існування різних варіантів їх залежності від цілей організації та цілей керівників, про що йтиметься далі. Оскільки ж цілі організації певною мірою є індивідуальними для неї, логіка управління більш часто застосовується у виборі шляхів і способів практичної реалізації основних функцій управлінської діяльності. А для максимально ефективного використання її положень, вимог і принципів логіка управління має бути не тільки сприйнята, усвідомлена й засвоєна керівниками, а й сприйматися ними як їх джерело і водночас як прояв їх професійної культури управління.

Сама ж культура управління є неодмінною передумовою ефективності професійної діяльності керівника і має буквально пронизувати всі його дії – від планування діяльності, підготовки і прийняття управлінських рішень до їх практичної реалізації, формування і послідовного застосування системи управління персоналом. Цілком очевидно, що ця культура може ґрунтуватися тільки на високорозвиненій загальній культурі керівника та на його високих моральнісних принципах і переконаннях, на ціннісному сприйнятті ним своєї діяльності й діяльності керованої ним організації і глибокій повазі до людей.

Однак всі розглянуті передумови успішної управлінської діяльності не можуть і не повинні принижувати той факт, що в її основі лежить володіння керівником сучасними ефективними управлінськими технологіями, а самі ці технології ґрунтуються на надійному логіко-методологічному підґрунті, яке формується на положеннях філософії управління, на осмисленні передового досвіду світового менеджменту і прагненні цілеспрямованого успішного його використання. Безумовно, використання цього досвіду вимагає обов'язкового урахування національних особливостей і культурно-історичних традицій, менталітету народу і соціально-економічних умов країни.

## **5.1. Цілі організації та цілі управління нею**

Як вже вище спеціально зазначалося, одним з основних складників логіки людської діяльності виступає цілепокладання, сам процес якого також має підпорядковуватися вимогам цієї логіки. Це повною мірою стосується й логіки управління. Більш того, вибір цілей організації й цілей управління нею відіграє надзвичайно важливу, навіть визначальну роль відіграє в організації її діяльності, в забезпеченні належного рівня ефективності цієї діяльності та в успішному досягненні її очікуваних результатів. Крім того, правильно обрані цілі активно сприяють відповідній мотивації працівників на якісне виконання своїх функцій і обов'язків, формуванню й неухильному дотриманню сприятливого психологічного клімату і корпоративної культури.

Будь-яке підприємство, фірма, організація чи інша соціальна система виникає задля досягнення визначеної мети чи певної системи цілей. Саме на їх досягнення орієнтуються процеси функціонування і розвитку організації. Однак досягненням цих цілей існування організації у більшості випадків не вичерпується і не припиняється. Як і у людини, у організації виникають нові, звичайно більш складні цілі, тому керівництво і персонал відшуковують шляхи і способи, можливості і засоби їх успішного досягнення. Така перманентна послідовність визначення цілей, вибору шляхів і способів їх досягнення, а після їх успішної реалізації визначення нових цілей фактично і являє собою процеси функціонування і розвитку організації. Умовою їх успішності постає дотримання керівництвом організації вимог і принципів логіки управління.

При цьому під розвитком слід розуміти не будь-які зміни, а лише ті, що відповідають таким чотирьом умовам (рис. 33). По-перше, всі зміни, які цілком закономірно і неминуче відбуваються в об'єкті діяльності й самій цій діяльності, в організації, її структурі, стані й характері функціонування тощо, мають носити не лише кількісний, але й якісний характер. По-друге, ці зміни повинні мати незворотній характер і не відбуватися за певним циклічним

законом, наприклад, як зміни пори року, що є якісними, але вони циклічно повторюються і тому не можуть вважатися розвитком.

По-третє, для змін, які відбуваються з певним об'єктом чи у певній системі, повинна бути наявність чіткого тренду, який визначає існування їх загального напрямку. Іншими словами, зміни можуть бути і часто бувають непослідовними, начебто хаотичними, особливо на якомусь обмеженому часовому інтервалі, але уважний їх аналіз на більшому інтервалі дозволяє виявити загальну їх спрямованість.

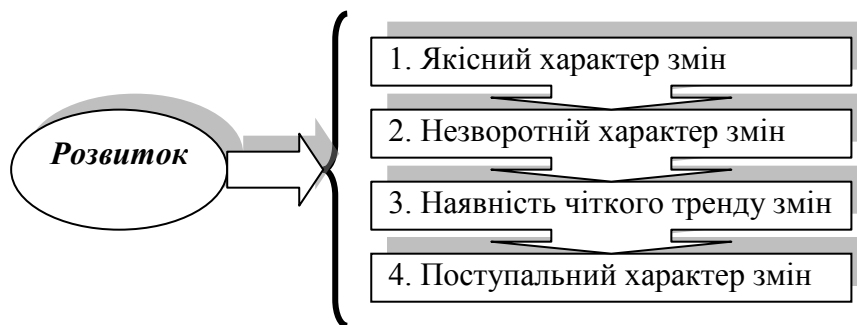


Рис. 33. Сутність феномену розвитку

По-четверте, зміни повинні мати поступальний, а не спадний характер, оскільки в останньому разі мала б місце не розвиток, а деградація. Дехто з авторів цю умову формулює як спрямованість змін на прогрес, однак ми не можемо прийняти таке її трактування через відсутність чіткого визначення прогресу. Дійсно, часто те, що вважається прогресивним, згодом виявляється сумнівним з позицій прийнятності для людства, а то і взагалі шкідливим. Уявляється цілком очевидним, що подібна невизначеність понять несумісна з логікою, з позицій якої тільки й можуть оцінюватися цілі управління.

Взагалі метою вважається певний ідеальний образ та як передбачувана модель життєвих ситуацій людини чи організації, як специфічний спосіб детермінації людської діяльності. Мета визначає сутнісний характер життя й діяльності людей, їх груп та організацій шляхом перетворення їх з простого пристосування до навколишнього природного середовища на активне творче його використання для задоволення індивідуальних і суспільних потреб.

Активність людини, яка проявляється у виборі нею певних цілей та в наступній діяльності, спрямованій на їх досягнення, носить усвідомлений доцільний характер. Окремі ж ситуативні дії стихійно-несвідомого характеру не можуть вважатися діяльністю, тим більш, що вони не пов'язані з вибором цілей, мають звичайно деструктивні наслідки й відбуваються у стані гніву, розпачу, в інших екстремальних психічних станах, здебільшого зумовлених різними стресовими ситуаціями чи руйнівними інстинктами. Ті ж об'єкти чи явища, що стають результатами таких дій, втрачають статус цілі як через безглуздість самих дій, так і через безглуздість наслідків.

Проблема вибору цілей і засобів їх досягнення у філософії діяльності й філософії управління пов'язана з поняттями свободи і відповідальності та з діалектикою співвідношення між цими феноменами і її проявом у результаті людської діяльності. Мета, за великим рахунком, постає вищою формою «інтеграції часткових людських дій, зусиль у складі культурних цілісностей, в рамках яких вона набуває свого сенсу і призначення» [49, с. 435]. За допомогою поняття цілі відбуваються процеси об'єктивації ідеального та ідеалізації матеріального, соціалізації особистості та персоніфікації соціального буття. Дослідженню цілей значну увагу присвятив Аристотель, який вважав мету одним з різновидів об'єктивної причинності. Він же заклав основи спеціальної філософської дисципліни з вивчення цілей, якою сьогодні виступає телеологія.

Уважний аналіз змісту і сутності категорії «цілі» свідчить про її дуже складний і багатоаспектний характер, про широке розмаїття цілей й істотну їх залежність не тільки від потреб людини, але й від рівня її освіченості, вихованості й загальної культури, від моральнісних принципів і переконань. Вже сама ця обставина об'єктивно зумовлює величезну диференціацію цілей, зумовлену широким спектром індивідуальних відмінностей людей. Навіть при виконанні ними спільної діяльності у складі організованих колективів люди можуть переслідувати різні цілі. Цікаво при цьому, що індивідуальні цілі можуть як збігатися з цілями організації, так і відрізнятися від них і навіть бути прямо протилежними їм. При цьому протилежність також слід розглядати не як

абсолютну, а як зумовлену певними чинниками. Наприклад, цілі слюсаря-ремонтника, який отримує заробітну плату залежно від числа відремонтованих верстатів, полягають в тім, щоб ці верстати якомога частіше і скоріше виходили з ладу. Тому він і ремонтує їх відповідним чином.

Якщо ж змінити систему оплати його праці з тим, щоб вона залежала від тривалості бездоганного функціонування обладнання, його цілями стане такий характер обслуговування й ремонту, який був би спрямований вже на забезпечення на якнайдовше підтримання працездатного стану обладнання. Однак і в першому і в другому випадках цей слюсар, крім заробітної плати, отримує ще й премію залежно від результатів роботи підприємства. Отже, в першому випадку він десь підсвідомо зіставляє й порівнює співвідношення розмірів заробітної плати і премії й обирає стратегію своєї діяльності. У другому ж випадку необхідність у такому зіставленні відпадає, оскільки зміст і якість праці цього слюсаря однаково спрямовані на підвищення результатів діяльності організації й забезпечення її ефективності.

Отже, вибір цілей залежить не тільки від людини, але й від об'єктивних умов, в яких вона опинилася і в яких відбувається її діяльність. З позицій же логіки управління вибір цілей має, по-перше, максимальною мірою сприяти бажаному характеру функціонування організації, а по-друге, спрямовувати цілі виконавців у напрямку цілей організації. Адже в реальному житті майже завжди цілі працівників і цілі організації не можуть співпадати абсолютно. Більш того, навіть цілі керівника не тотожні цілям організації. Спроба дати геометричну інтерпретацію цій тезі наведена на рис. 33. Його аналіз дозволяє дійти висновку, що в принципі ідеальним постає варіант, коли множини цілей організації (A), її керівника (B) і працівників (C) мають спільну область, яка являє собою перетин цих множин, тобто  $D = A \cap B \cap C$ .

Діалектика цілей організації та цілей управління нею, а також причини певної їх відмінності можуть бути продемонстровані на такому прикладі. Припустимо, що організацією є якесь сільськогосподарське підприємство, наприклад, тваринницька ферма. Її основні цілі полягають у виробленні

бажаної кількості продукції певної якості, успішній її реалізації і отриманні прибутку, тобто у перевищенні доходу на видатками. Крім того, метою може бути розширення ринку збуту, освоєння нових видів продукції тощо. Однак в решті решт все зводиться до прибутку. Цілі ж управління фермою полягають у забезпеченні належних умов для отримання стабільного продукту. Їх можна конкретизувати за такими напрямками: управління технологічним процесом, управління персоналом, управління фінансами тощо. Для цього може бути й завдання з оновлення поголів'я тварин, і підвищення його продуктивності, і впровадження нових технологій, і підвищення кваліфікації персоналу тощо. Цілі ж працівників зводяться переважно до отримання високої і стабільної заробітної плати. Для деякого з них цілями можуть бути також підвищення своєї професійної кваліфікації, просування кар'єрними східцями, успішна реалізація особистісного потенціалу тощо.

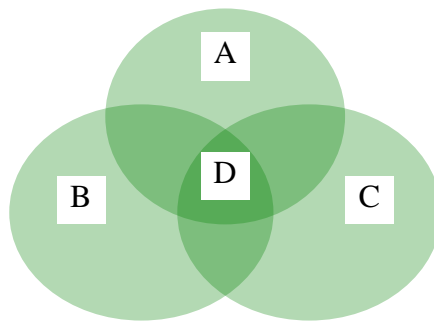


Рис. 33. Геометрична інтерпретація цілей

Цілком очевидно, що майже всі розглянуті цілі можуть бути досягнуті за умови успішного функціонування ферми за її призначенням. Але ця умова також залежить не тільки від учасників спільної діяльності та управління. Вона залежить від динаміки попиту на продукцію, від загальної кон'юнктури ринку та цілої множини інших зовнішніх чинників. Тому до цілей управління і до логіки їх вибору обов'язково слід включити моніторинг зовнішнього середовища та урахування його результатів у практиці управління.



Однак, незалежно від змісту і характеру поставлених цілей організації, управління нею слід здійснювати так, як образно і лапідарно висловився свого часу великий російський полководець О. В. Суворов. За його словами необхідні діяльність – без легковажності, твердість – без упертості, обережність – без облуди, швидкість – без необачності, сміливість – без запальності, начальство – без зарозумілості...

Виходячи із сутності і призначення управління соціальними системами та тих функцій, які складають зміст управлінської діяльності, слід визначати й цілі управління. Існує кілька підходів до їх формулювання. Напевне, серед них найбільш поширеними і найбільш повними можна вважати ті, де мета управління визначається як бажаний стан чи характер функціонування об'єкта. Інколи цілі управління пов'язують з необхідністю задоволення потреб керівної системи. Подібна ж мета може поширюватися й на стан самої системи управління. Існує і розуміння мети управління як суб'єктивного уявлення особи, відповідальної за вибір управлінських впливів, про мотиви і критерії, якими слід керуватися при їх виборі та здійсненні. Нарешті, метою управління розглядається й очікуваний результат діяльності, який моделює бажаний стан об'єкта управління. Тут під об'єктом управління мається на увазі організація, управління діяльністю працівників якої й відбувається.

Логіка управління висуває до цілей управління та до процесу їх вибору певну множину вимог. Основними з них слід вважати такі (рис. 35).



Рис. 35. Вимоги до цілей управління

По-перше, це має бути всебічна наукова і практична *обґрунтованість мети*. Обґрунтованість відображає сукупність вимог, які випливають з об'єктивних закономірностей природи і суспільства, а також з правових і

моральнісних норм. По-друге, необхідна також чітка *визначеність мети*. Визначеність означає як неприпустимість двозначності трактування, так і формулювання самої мети в термінах і поняттях, що відображають реальну її досяжність і можливість контролю процесу досягнення. По-третє, вимогою до цілей управління виступає також чітке *визначення умов*, які забезпечують *можливість реалізації мети*. Маються на увазі необхідні й достатні умови, в тому числі наявність ресурсів, терміни, виконавці тощо.

Вже все викладене вище дає вагомі підстави стверджувати, що процес вибору і формування цілей управління має підпорядковуватися певним закономірностям, які обов'язково необхідно враховувати. Серед них в першу чергу слід назвати такі *закономірності формування цілей управління*:

- мета управління залежить від змісту, якості і повноти інформаційного забезпечення, яке керівна система отримує від об'єкта управління і зовнішнього відносно нього середовища;

- мета управління повинна мати ієрархічну структуру, яка відкриває можливість її розподілу як за рівнями ієрархії (у просторі), так і за етапами її послідовного здійснення (у часі);

- мета управління має бути такою, щоб за допомогою певної системи критеріїв забезпечувати можливість контролю процесу її досягнення.

Урахування наведених закономірностей передбачає необхідність такої системи формування цілей управління, яка б гармонійно включала чіткий вибір об'єктивних показників і дійових критеріїв визначення ефективності як функціонування системи управління, так і самого процесу управління. Тому система цілей організації повинна розглядатися як головний орієнтир при виборі цілей управління нею. Дійсно, якщо управління здійснюється так, що його результати не забезпечують належного досягнення цілей організації, то таке управління виявляється не просто неефективним, але й непотрібним.

Отже, цілі організації є центральним моментом планування і побудови системи відносин, на них ґрунтується система мотивації персоналу, з них впливає вибір засобів контролю і оцінки результатів праці людей.

В теорії і практиці сучасного управління соціальними системами часто використовується таке поняття, як *дерево цілей* організації. Його сенс цілком природно випливає з тієї об'єктивної обставини, що цілі організації мають ієрархічний характер та істотно розрізняються залежно від рівня цієї ієрархії. Так, цілі попереднього (нижнього) рівня постають необхідними умовами і засобами досягнення цілей наступного, більш високого рівня. Таким чином, при формуванні системи цілей підприємства, фірми чи іншої організації виникає можливість здійснення такої операції, як *декомпозиція цілей*.

Відомо, що для соціальних і соціально-економічних систем характерні такі відносини між цілями, як їх змагальність та взаємодоповнювальність. Логіка вибору цілей організації і управління нею вимагає насамперед чіткості формулювання цілей. Для забезпечення належної чіткості у часовому аспекті використовуються так звані траєкторне і точкове формулювання. При цьому довгострокові або стратегічні цілі вищого рівня ієрархії для свого опису використовують траєкторне формулювання, оскільки вони визначають лише певний спектр можливих траєкторій, просування якими сприяє їх реалізації. Довгострокові цілі звичайно формулюються у якісному вигляді, що визначає загальний напрям розвитку організації. Конкретизація цих цілей у часі та кількісна їх характеристика здійснюється точковим формулюванням.

Логіка визначення цілей соціальних систем вимагає використання всієї наявної об'єктивної і суб'єктивної інформації про саму систему та про її зовнішнє середовище. Об'єктивна інформація про систему існує у вигляді документів, що визначають її місію, цілі й завдання, а також критерії у змістовному, а інколи навіть у кількісному вираженні. Вони визначають умови забезпечення реалізації цілей.

Суб'єктивна інформація є сукупністю індивідуальних і колективних знань, досвіду та інтуїції керівництва організації, набутих при спостереженні процесів її функціонування, їх осмислення та узагальнення. Залежно від обраного стилю керівництва вона може також містити й думки персоналу, висловлені в процесі колективного обговорення проблем організації.

## 5.2. Функції управління й логіка їх здійснення

В теорії і практиці управлінської діяльності під функціями управління соціальними системами прийнято вважати основні види або специфічні елементи управлінської діяльності, які характеризують певні її аспекти. Цілком природно, що їх виконання має підпорядковуватися вимогам логіки діяльності взагалі й логіки управління зокрема. Питома вага кожної з цих функцій в забезпеченні процесів нормального функціонування і розвитку конкретної організації значною мірою визначає загальну структуру системи управління. Функції управління звичайно прийнято поділяти на загальні та специфічні. Їх загальну структуру наведено на рис. 36.

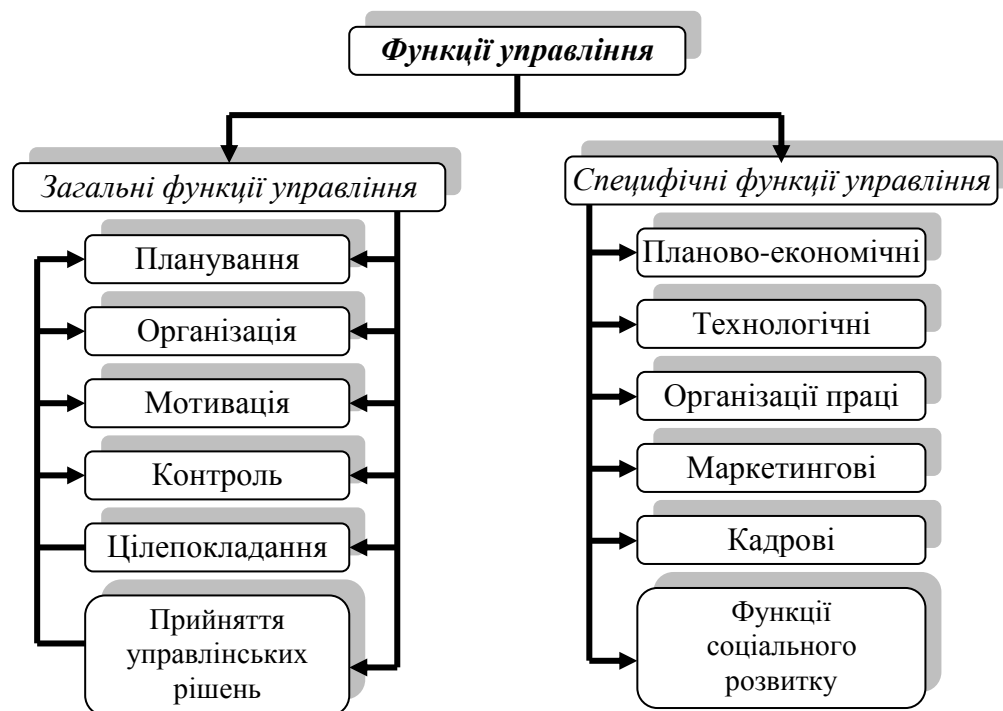


Рис. 36. Загальна структура функцій управління

*Загальні функції* управління необхідні в будь-якій організації, оскільки вони виявляються визначальними для забезпечення її успішної діяльності. Групу цих функцій увів до наукового обігу і практики управлінської діяльності відомий французький теоретик і практик управління Анрі Файоль ще в 1916 році. До її складу Файоль відносив такі функції, як планування, організація, мотивація, контроль та координація. Пізніше деякі автори до цих функцій

віднесли також цілепокладання і прийняття управлінських рішень. Однак, хоча ці важливі функції мають і самостійне значення, вони також входять до внутрішньої структури практично всіх зазначених вище функцій.

Особливого значення набувають функції цілепокладання і планування, в процесі виконання яких інтереси організації та її керівництва з урахуванням її можливостей і особливостей зовнішнього середовища трансформуються у визначення місії, системи цілей і завдань цієї організації. На цій основі формується стратегія її розвитку й визначаються етапи реалізації стратегії та проміжні цілі, характер і засоби контролю міри їх досягнення.

*Специфічні функції* управління залежать від особливостей організації як об'єкта управління. Для більшості сучасних підприємств ними виступають планово-економічні функції, виробничі функції, технологічні функції, функції з організації праці, промислова безпека, маркетингові функції, кадрові функції та функції соціального розвитку. Крім того, деякі дослідники вважають за необхідне включити до складу цієї групи ще й такі функції, як фінанси, підприємництво, інноваційний розвиток та інформаційні функції. При цьому часто розглядаються ще й ті види ресурсів, які використовуються при виконанні кожної конкретної функції. В таблиці 1 наведено приклади таких ресурсів, що часто фігурують в практиці виконання управлінських функцій у багатьох вітчизняних та іноземних підприємств, фірм і організацій.

Таблиця 1. – Ресурси, що використовуються в управлінні

Управлінська функція	Використовуваний ресурс
Планування	Час, інформація
Організація	Персонал
Маркетинг	Споживач
Підприємництво	Бізнес
Фінанси	Грошові кошти
Виробництво	Технології
Інновація	Інтелект, ідеї
Соціальний розвиток	Культура

Процеси управління соціальними й соціально-економічними системами та їх функціонуванням, особливо господарською діяльністю, передбачає виконання всієї множини як загальних, так і специфічних функцій. При цьому характерно, що через недостатнє знання керівниками вимог логіки управління, неналежне їх виконання чи відверте ігнорування виконання цих функцій в процесі управлінської практики часто виявляється нерівномірно розподіленим. Найбільш поширеними є випадки розпорошення процесу їх здійснення між підрозділами і виконавцями та дублювання їх виконання.

Логіка раціонального здійснення множини функцій управління вимагає обов'язкового виконання таких двох умов. По-перше, воно має бути прямо чи опосередковано підпорядковане досягненню глобальної мети організації, а по-друге, воно має забезпечувати логічну послідовність дій та операцій, які забезпечують ефективність виконання цієї функції. Сама сукупність цих дій та операцій у закономірних взаємозв'язках та взаємозалежностях між ними визначає загальну структуру конкретної функції. Вона відображає характер взаємозв'язків не тільки між конкретними діями й операціями, а й між їх виконавцями. Це зумовлено тим, що звичайно виконання деяких функцій покладається на кількох працівників або навіть на кілька структурних чи функціональних підрозділів організації.

Наприклад, функція планування здійснюється кількома підрозділами при провідній ролі спеціального планового відділу. В той же час істотний внесок у здійснення функції планування належить фінансовому відділу, бухгалтерії, відділам постачання і збуту, службі маркетингу тощо.

За результатами аналізу змісту, структури і призначення певної функції управління і процесу її здійснення відкривається можливість розвитку як самої цієї функції, так і інших функцій і управлінської діяльності загалом. Крім того, досвід виконання цієї діяльності з урахуванням ускладнення цілей соціальних систем дозволяє виявляти як необхідність у нових функціях та визначати їх зміст і призначення, так і видаляти функції, які вже перестають відповідати потребам управління.

Повертаючись до класифікації функцій управління, яку увів свого часу А. Файоль, слід зазначити, що на верхньому рівні ієрархії управлінської діяльності він розглядав такі шість утворень, як групи операцій. На його думку, в загальній структурі управління незалежно від масштабу і складності організації мають виконуватися у взаємозв'язку і взаємозалежності такі їх групи: технічні операції; комерційні операції; фінансові операції; страхові операції; облікові операції; адміністративні операції. Їх взаємозалежність можна проілюструвати хоча б таким прикладом. Технічні операції не можуть здійснюватися при відсутності необхідних видів сировини, капіталу, можливості збуту продукції, страхових заходів тощо.

У свою чергу, множину адміністративних операцій Файоль розподілив на ті функції, що згадувалися вище: планування, організація, мотивація, координація і контроль. Розглянемо зміст, сутність і призначення кожної з цих функцій дещо детальніше. Це уявляється тим більш необхідним, що ідеї, які висловив Файоль, лишаються актуальними і сьогодні.

**Планування** являє собою таку функцію управління, зміст якої полягає у визначенні цілей діяльності, необхідних для її здійснення засобів і ресурсів, а також у розробленні методів і способів, найбільш ефективних в умовах даних конкретних ситуацій. До структури планування звичайно включають і прогнозування можливих напрямків і характеру майбутнього розвитку як організації, так і системи і змісту управління нею у взаємодії із зовнішнім відносно даної організації середовищем.

**Організація** – це функція управління, яка призначена для належного формування раціональної структури керованої соціальної системи як об'єкта управління і полягає у забезпеченні необхідних умов для нормальної його роботи. Маються на увазі персонал відповідного профілю підготовки і рівня кваліфікації, матеріалами, обладнанням, будівлями, грошовими коштами тощо. Слід підкреслити, що будь-який план передбачає розподіл діяльності з досягнення цілей на певні етапи, організація роботи на кожному з яких і має забезпечити успішність їх ефективного досягнення.

**Мотивація** являє собою таку функцію управління, змістом виконання якої є активізація працівників та їх спонукання ефективно і якісно працювати заради виконання запланованих завдань з досягнення визначених цілей, які сформульовані у планах. Здійснюється за допомогою системи методів економічного і морального стимулювання та створення сприятливих умов для прояву і реалізації творчого потенціалу працівників та їх професійного і особистісного саморозвитку.

**Контроль** – це така функція управління, яка призначена для кількісної і якісної оцінки та обліку результатів діяльності організації взагалі й роботи її підрозділів і конкретних працівників. Контроль постає своєрідним елементом системи зворотного зв'язку, оскільки на підставі його результатів з'являється можливість здійснювати корекцію раніше прийнятих планів, рішень, а також норм і нормативів виробничої діяльності.

**Координація** являє собою функцію управління, спрямовану на успішне досягнення узгодженості в роботі всіх підрозділів керованої соціальної системи і всіх ланок управління нею шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними. Саме комунікація є основним інструментом координації і здійснюється за допомогою звітів та інших документів, ділових нарад, засобів комп'ютерного зв'язку тощо. Завдяки їм встановлюється взаємодія між підрозділами, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність управління, технічної, фінансової і кадрової політики на всіх стадіях і етапах діяльності організації. Слід особливо підкреслити, що координація є центральною функцією управління, оскільки вона забезпечує досягнення вказаної узгодженості, а отже й бажаного функціонування організації.

Логіка виконання функцій управління вимагає наявності у керівників і всіх працівників, зміст професійної діяльності яких пов'язаний з виконанням управлінських функцій, певних знань, умінь і навичок, системи професійно і соціально значущих особистісних рис і якостей. Серед якостей, які конче необхідні менеджеріві, А. Файоль завжди визнавав визначальну роль його компетентності й наявності професійних знань. Але він стверджував в той же



час, що навіть найосвіченіший керівник просто не може бути компетентним у всій множині різноманітних питань, що виникають в процесі управління сучасним крупним підприємством.

Зрозуміло, що ідеальним керівником була б людина, компетентна у всій множині цих питань, яка б оволоділа всіма знаннями, необхідними для успішного розв'язання як адміністративних, так і технічних, комерційних, фінансових та інших проблем. До того ж, йому бажано мати фізичну силу і здоров'я, інтелектуальні здібності і працездатність, достатні для виконання складних і суперечливих завдань, які постійно виникають в процесі його управлінської діяльності, причому у всіх різноманітних її сферах. Як підкреслював Файоль, необхідний обсяг знань людина набуває з досвідом.

Відомо, що в Україні переважну частину керівників, причому не тільки у промисловості, а й у сфері освіти, науки і навіть культури посідають люди з базовою технічною освітою. Оскільки більшість з них є представниками та носіями технократичного мислення, його ідеологія переноситься й на сферу управління. В той же час ще той же Файоль не тільки не перебільшував ролі технічних знань, але й взагалі був впевнений, що виключно технічна освіта не відповідає загальній системі потреб підприємств [97].

На його глибоке переконання, яке ми також цілком поділяємо, система інженерної освіти занадто велику увагу приділяє формуванню у студентів технічних знань, а не їх підготовці до виконання комерційних, фінансових, адміністративних та інших функцій, а управлінська діяльність навіть не фігурує у програмах вищих навчальних закладів інженерного профілю. Файолю належить заслуга постановки проблем організації цілеспрямованої підготовки фахівців-менеджерів і виокремлення управлінської діяльності як особливого об'єкта наукових досліджень.

Логіка виконання функцій управління яскраво проявляється в процесі системного аналізу складних проблемних ситуацій та підготовки і прийняття управлінських рішень з їх ефективного розв'язання. Тому доцільно окремо розглянути логіку й технологію здійснення цієї важливої функції.

### **5.3. Логіка і технологія прийняття управлінських рішень**

Однією з найважливіших функцій управлінської діяльності й водночас специфічним різновидом управлінських технологій виступає підготовка і прийняття рішень. Сьогодні існує безліч наукової і навчально-методичної літератури з проблем технології і психології прийняття управлінських та інших рішень. Детально розроблена навіть спеціальна теорія прийняття рішень. Однак суто логіко-методологічні основи цієї технології, на наш погляд, ще вкрай недостатньо досліджені. Саме з позицій логіки людської діяльності й мають бути сьогодні розроблені рекомендації з практики прийняття рішень.

В їх основі має лежати пріоритет глобальної мети організації. Так, для підприємства чи фірми будь-якого виробничого чи комерційного профілю такою метою звичайно виступає завдання з максимізації глобального прибутку. Тому логіка підготовки і прийняття ефективного управлінського рішення, спрямованого на успішне розв'язання такого завдання підказує, що для цього існують два взаємопов'язаних шляхи. Перший з них полягає у збільшенні обсягів виробництва продукції, другий – у збільшенні обсягів продаж. Їх взаємопов'язаність зумовлена тим, що, з одного боку, продавати можна тільки ту продукцію, що вже вироблена і є в наявності. З іншого ж боку, виробляти в умовах ринкової економіки доцільно тільки продукцію, яка користується попитом, тобто є конкурентоспроможною у відповідній ринковій ніші, і тому буде більш-менш гарантовано продаватися її потенційним споживачам.

Правда, теоретично існує і третій шлях – вихід на ринок з принципово новою продукцією, техніко-експлуатаційні характеристики якої за умови прийнятної ціни здатна зацікавити споживачів. Це забезпечить виробникові протягом певного часу істотні конкурентні переваги. Однак його реалізація передбачає попередніх науково-технічних пошуків, досліджень і розробок, які звичайно вимагають для свого проведення значного часу та істотних коштів. Тому обмежимося для простоти розглядом варіанту з двома шляхами (рис. 37).

Підготовка управлінських рішень з вибору кожного з них вимагає уважного розгляду множини альтернатив. У разі прийняття рішення з вибору варіанта збільшення обсягу виробництва ця множина може передбачати принаймні такі три альтернативи: 1) придбати високопродуктивне і більш якісне обладнання, 2) підвищити рівень кваліфікації та продуктивності праці персоналу, 3) впровадити більш ефективну технологію виробництва. У разі ж рішення з вибору варіанта збільшення обсягу продаж множина альтернатив має передбачати такі дві можливості: 1) удосконалити роботу маркетингової служби. 2) підвищити ефективність рекламних кампаній.

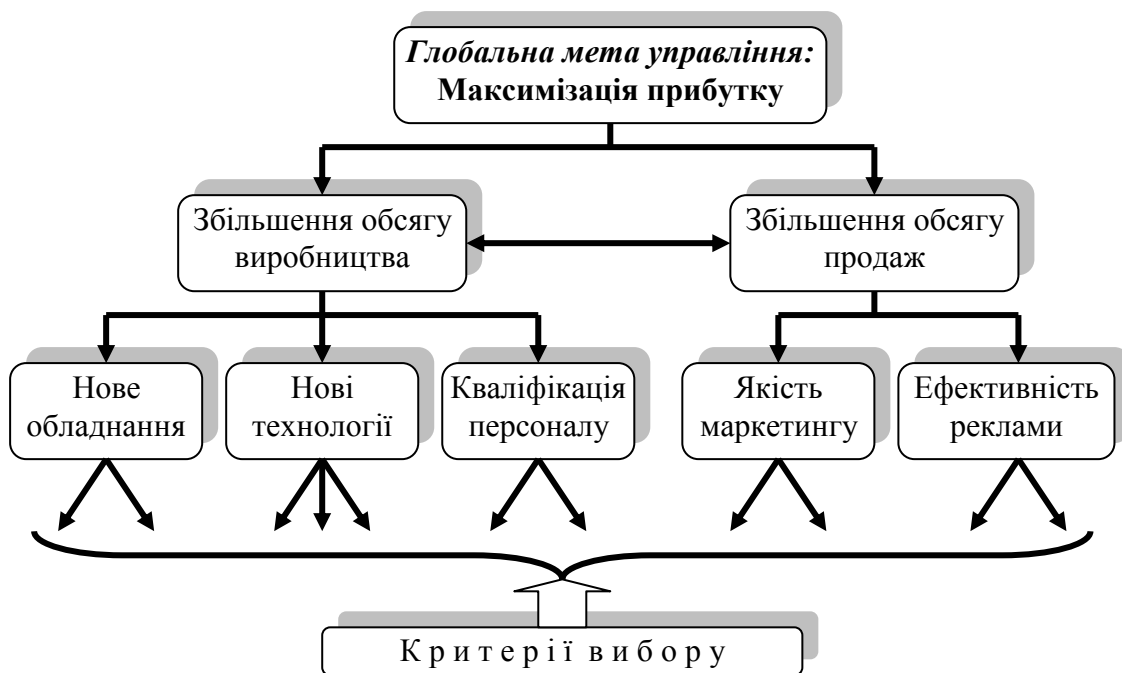


Рис 37. Цілі прийняття рішення

Множина наведених альтернатив може розглядатися як сукупність можливих цілей розробки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на успішне досягнення глобальної мети управління підприємством, іншими словами, максимізації його прибутку. Однак досягнення цих цілей вимагає зі всією необхідністю їх конкретизації у вигляді остаточно прийнятого рішення. Його ж вибір з множини альтернатив здійснюється шляхом оцінки результатів порівняння прогнозованих наслідків прийняття кожного з варіантів на підставі використання певної системи критеріїв.

Логіка підготовки і прийняття управлінських рішень має виходити з їх виду, характеру і призначення. Оскільки підготовка і прийняття рішень постійно супроводжує процес управлінської діяльності, є її невід’ємним елементом і відбувається при виконанні різних функцій, існує множина їх різновидів та класифікаційних ознак. Наведемо класифікацію цих рішень, яку запропонували Л. К. Аверченко зі співавторами [80].

Таблиця 2. Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень
1. За широтою охоплення	- загальні; - часткові
2. За терміном дії і мірою впливу на подальший розвиток	- оперативні; - тактичні; - стратегічні
3. За функціональним призначенням	спрямовані на вдосконалення: - планування; - організації; - мотивації; - контролю
4. За змістом і характером	- політичні; - економічні; - технологічні
5. За ступенем новизни	- рутинні; - стандартні; - творчі; - унікальні
6. За рівнем визначеності проблем, на розв’язання яких рішення спрямовані	рішення, що приймаються: - в умовах визначеності; - в умовах ризику; - в умовах невизначеності
7. За зверненістю до сфери психіки	- інтелектуальні; - вольові; - емоційні
8. За числом осіб, що приймають рішення	- індивідуальні; - групові

Практика підготовки і прийняття управлінських рішень підтверджує, що їх логіка дійсно визначається характером проблемної ситуації, на розв’язання

якої мають бути спрямовані відповідні рішення. Але у будь-якому разі ця логіка полягає в аналізі ситуації, визначенні її причин і можливих наслідків, а також множини альтернатив її розв'язання. Потім здійснюється прогноз результатів можливої реалізації варіантів вибору кожної з цих альтернатив з обов'язковим урахуванням тих обмежень різної природи, які ускладнюють чи взагалі унеможлиблюють ті чи інші дії. На підставі порівняння за певними критеріями результатів прогнозів обирається певна альтернатива із вказаної множини. Сам же акт цього вибору фактично і являє собою прийняття управлінського рішення. Однак навіть у разі, якщо рішення виявляється найкращим з усіх можливих, це ще не стає гарантією того, що його реалізація забезпечить досягнення очікуваних цілей.

Тому керівникові як особі, що приймає рішення, необхідно глибоко розуміти, що наслідки цих рішень можуть зачіпати інтереси багатьох людей і впливати на життя і діяльність великих колективів, навіть суспільства в цілому. Тому помилкові рішення здатні призводити до істотних як моральних, так і матеріальних збитків, негативно впливати на психологічне самопочуття людей, яких стосуються результати реалізації цих рішень. Щоб забезпечити належну ефективність, врахувати можливі наслідки й уникнути негативних результатів, управлінське рішення має відповідати певній сукупності вимог.

Дослідник теорії і практики прийняття рішень Л. Г. Євланов вважає, що основними з таких вимог до управлінських рішень виступають:

по-перше, чітка **цільова спрямованість**, оскільки за відсутності цілей діяльності прийняття раціональних рішень стає неможливим і безглуздим;

по-друге, належна **обґрунтованість**, яка означає відповідність рішення не тільки меті, на успішне досягнення якої воно спрямоване, а й ресурсному забезпеченню та обмеженням на можливість його реалізації;

по-третє, **адресність**, тобто орієнтованість на конкретний управлінський об'єкт і зверненість до конкретного виконавця цього рішення;

по-четверте, **правомочність**, яка полягає в тім, що, з одного боку, таке рішення приймається керівником в межах його повноважень, а з іншого, воно

спирається на вимоги правових актів і нормативних документів. Крім того, воно має враховувати права і обов'язки виконавців;

по-п'яте, **несуперечливість**, яка означає необхідність узгодження даного рішення з загальною політикою організації, з особливостями внутрішнього і зовнішнього середовища, з попередніми й наступними рішеннями;

по-шосте, **ефективність**, яка полягає в тім, що реалізація цього рішення зі всією необхідністю забезпечить досягнення найкращого з можливих значень співвідношення очікуваного результату та витрачених ресурсів;

по-сьоме, **конкретність**, яка означає чітке визначення дій, здійснення яких передбачає це рішення, та виконавців які мають їх реалізувати, а також шляхів, способів і необхідних для цього засобів;

по-восьме, **своєчасність**, яка полягає в тім, що рішення має прийматися тоді, коли його реалізація забезпечує успішне розв'язання проблемної ситуації, на подолання якої воно, власне, і спрямовується [25].

Вимога своєчасності є досить важливою, оскільки загаяння з прийняттям і особливо з реалізацією навіть найкращого рішення може призвести до істотного погіршення ситуації, в результаті чого її виправлення потребуватиме залучення значного обсягу додаткових ресурсів. Тому керівникові необхідні як гнучке мислення і розвинена інтуїція, так і рішучість та відповідальність. Іншими словами, він не може ігнорувати морально-психологічних аспектів прийняття та реалізації управлінських рішень.

Логіко-технологічний підхід до цього процесу передбачає такий порядок його здійснення: 1) діагностування проблеми; 2) формулювання обмежень на прийняття рішень; 3) визначення критеріїв; 4) виявлення альтернатив; 5) оцінка альтернатив; 6) остаточний вибір і прийняття рішення. Цей підхід вимагає належного інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Через складні реалії сьогодення поширені ситуації, коли приймати рішення доводиться в умовах інформаційної невизначеності й ризику. Це вимагає уміння аналізувати ризики та прогнозувати їх можливі наслідки. Важливу роль в таких ситуаціях може відігравати розвинена інтуїція керівника.

#### **5.4. Детермінанти логіки управлінської освіти**

Відомі класики наукової логіки Антуан Арно і П'єр Ніколь, які істотно розвинули методологічні принципи Р. Декарта і Б. Паскаля, справедливо писали, що «логіка є мистецтво вірно спрямовувати розум у пізнанні речей, до якого вдаються як для того, щоб навчитися цьому самим, так і для того, щоб навчити інших» [3, с. 4]. Отже, й логіка управлінської діяльності має своєю метою не тільки озброєння керівників належними принципами й засобами ефективного її здійснення, але й поставити перед системою освіти завдання з належної професійної підготовки майбутніх керівників, в тому числі обов'язково і у сфері логіки управління.

Цілком очевидно, що ефективність управлінської діяльності й характер її здійснення істотною мірою визначаються рівнем професійної компетенції керівників та інших працівників апарату управління, рівнем їх загальної і професійної культури та міри розуміння закономірностей логіки управління. Самі ж ці якості формуються в системі управлінської освіти. Управлінська ж освіта, у свою чергу, підпорядковується цілям, змісту і характеру майбутньої професійної діяльності студентів, що навчаються як за спеціальностями, що безпосередньо пов'язані з управлінням людьми і людськими колективами, так, в принципі, за іншими спеціальностями. Останнє зауваження зумовлено тим, що переважній більшості випускників вищої школи тією чи іншою мірою доведеться виконувати управлінські функції.

В той же час сучасна система вищої освіти практично не передбачає цільової управлінської підготовки майбутніх фахівців. Хоча численні навчальні заклади відкрили спеціальності з менеджменту, в дійсності належної освіти дипломовані «менеджери» не отримують. По-перше, викладання ведуть люди, які часто ніколи в житті не виконували управлінських функцій і мають досить приблизне уявлення про сутність менеджменту. По-друге, програми підготовки формують самі освітяни, а не потенційні замовники кадрів та роботодавці. По-третє, набір на управлінські спеціальності здійснюється без належного відбору

кандидатів та урахування їх особистих якостей, спрямованості на управління і здатності керувати людьми та їх спільною діяльністю.

В надзвичайно широкій панорамі складних і суперечливих проблем сучасності, які привертають пильну увагу дослідників і слугують потужним джерелом для глибокої філософської рефлексії, істотне місце посідають стан освіти і напрямки її реформування. Як надзвичайно цікавий суспільний феномен і в той же час специфічний соціальний інститут, освіта істотною мірою визначає шляхи і характер суспільного розвитку, саму його логіку. Водночас, виконуючи функції кадрового забезпечення процесів належного функціонування і розвитку суспільства, освіта не менш істотно залежить від цього суспільства, від його вимог і потреб, від його ставлення до освіти, від правових, матеріальних і фінансових умов, які суспільство створює для функціонування і розвитку системи освіти.

Глибока і тривала криза в суспільно-політичній, соціально-економічній і духовно-культурній сферах життя нашого соціуму вже набула системного характеру і стала однією з характерних детермінант сучасності. Стає цілком очевидним, що її подолання неможливе без уважної філософської рефлексії і виявлення глибинних причин і джерел цієї кризи. При системному підході до її аналізу скидається в очі, що відповідальність за цю кризу значною мірою має бути покладена на освіту як специфічний соціальний феномен. Дійсно, саме в системі освіти здійснювалися виховання, становлення і розвиток особистості кожного з політичних і громадських діячів, кожного з керівників всіх рівнів, не говорячи вже про мільйони фахівців і кожного громадянина. Це система освіти готувала їх до життя й успішної діяльності у суспільстві, а це життя і саме суспільство істотно змінилися, перестали відповідати тому, чому навчали людей у навчальних закладах.

Підкреслимо, що ця ситуація характерна не тільки для України. Адже сьогодні не випадково говорять про кризу всієї світової освіти. І сутність її полягає у невідповідності цілей, змісту і характеру освіти новим соціальним реаліям. Тому подолання кризи освіти вимагає не звичних «косметичних» її



реформ, а розробки і впровадження нової освітньої парадигми. Розв'язання ж такого складного і відповідального завдання, яке визначатиме на тривалий період вперед стратегічні напрямки розвитку освіти, може бути успішним лише при послідовному застосуванні положень філософії освіти та методологічних принципів, що ґрунтуються на цих положеннях.

Таким чином, виникає необхідність розглянути основні детермінанти сучасної філософії освіти, від яких значною мірою залежатиме розвиток не тільки самої освіти, а й України і суспільного життя в ній, формування та функціонування громадянського суспільства. Оскільки ж на процеси цього розвитку істотно впливає активність і життєві позиції національної еліти, то зазначені детермінанти мають відображати стратегічну мету освіти як формування нової генерації національної еліти. При цьому під елітою ми в першу чергу маємо на увазі інтелектуальний потенціал нації, інтелігенцію як основного носія духовності і культури, високого рівня професійної компетентності в кожній сфері суспільного життя, чітких моральних принципів і переконань. Адже за великим рахунком дефіцит саме цих якостей характеризує сьогодні значну частину населення нашої країни, через що і має місце його пасивність, соціально-психологічний песимізм і розчарування у своїх можливостях.

Якщо ж додати до цього втрату авторитету знань і освіти у суспільній свідомості, то стане зрозумілим, чому у нас падає якість освіти, поширюється корупція, а Україна за рівнем конкурентоспроможності виявляється десь у восьмому-дев'ятому десятку країн світу. Найбільш талановиті випускники вищої школи не бачать перспектив для своєї професійної та особистісної самореалізації і не очікують відповідної оплати своєї творчої праці. Ось чому вони виїжджають за кордон, де створені сприятливі умови для успішної науково-технічної і практичної діяльності.

Наведені обставини свідчать про нагальну актуальність і необхідність поглиблення досліджень з філософії освіти, яка за сучасних умов стає одним з найважливіших чинників суспільного життя і одним з потенційних джерел його

трансформації відповідно до логіки науково-технічного і соціального прогресу і провідних тенденцій розвитку світової цивілізації. Практичний досвід економічно розвинених країн світу підтверджує, що в основі їх успіхів лежить саме істотна увага до освіти і науки. Цю їх увагу зумовлює розуміння, що без якісної освіти країна позбавлена майбутнього.

Основними детермінантами філософії освіти сьогодні слід вважати, по-перше, *цїлі освіти* у їх системному баченні як шляхи і подолання кризи, і задоволення освітніх потреб особистості учня і студента (разом з допомогою їм у більш чіткому усвідомленні цих потреб), поточних і перспективних потреб суспільства у кадрах певного профілю і рівня кваліфікації. Необхідно розуміти, що цілі освіти мають охоплювати суспільні вимоги не тільки до професійної і соціальної компетенції випускників, а й до їх особистісних рис і якостей. Вони включають також прищеплення їм розуміння необхідності у постійному системному самонавчанні, самовихованні й самовдосконаленні протягом всього активного трудового життя, відповідного уміння і глибокої внутрішньої потреби в оновленні своїх знань, умінь і навичок. Необхідність формування і розвитку у студентів чітких світоглядних позицій, високої загальної і професійної культури, включаючи толерантність і культуру спілкування, моральнісні принципи і переконання також повинно розглядатися як одна з важливих цілей освіти.

По-друге, важливою детермінантою філософії освіти виступає *зміст освіти*, який виступає своєрідною проекцією змісту майбутньої професійної діяльності фахівця та її характеру на навчально-виховний процес. Крім того, зміст освіти повинен як відображати логіку науково-технічного і соціального прогресу, так і сприяти її усвідомленню студентами та оволодінню ними логікою і методологією людської діяльності взагалі як однією з передумов забезпечення її високої ефективності. Однак це традиційне трактування змісту освіти має бути наповнене новим його розумінням. Дійсно, в умовах все більш виразного переходу людства до інноваційного типу світового розвитку і загострення конкуренції на ринку праці надзвичайно важливого значення

набуває виявлення і розвиток креативних здібностей студентів, прищеплення їм інноваційного мислення і стратегічної його спрямованості. Отже, зміст освіти має передбачати знайомство майбутніх фахівців з обмеженнями існуючих технологій та провідними світовими тенденціями і перспективами їх розвитку, створювати сприятливі умови для максимальної реалізації професійного та особистісного потенціалу кожного.

По-третє, філософії освіти притаманна й така цікава детермінанта, як існування цілої множини *діалектичних суперечностей*. Розглядаючи їх перш за все як джерела розвитку освіти та його рушійні сили, ми виходимо з твердження Г. Гегеля про те, що суперечність є критерієм істини, відсутність же суперечності – критерій хибності думки. Тож розглянемо деякі з них.

Істотне місце в системі освіти посідає суперечність між досягнутим рівнем розвитку тієї чи іншої науки та системою поглядів і підходів до розуміння її проблем та їх розв'язання, з одного боку, та певним чином упорядкованої системи знань у вигляді навчального матеріалу відповідної навчальної дисципліни. І чим швидше відбувається розвиток науки, тим більшим стає відставання від неї змісту освіти. Очевидно, можливими шляхами хоча б часткового розв'язання цієї суперечності є посилення дослідницької роботи педагогів і залучення студентів до її виконання.

Ще одну істотну суперечність, яка існує у складі детермінант філософії освіти, утворює одна з одвічних гносеологічних проблем співвідношення між знанням і розумінням. В сучасній освіті, перш за все у підходах до оцінки знань студентів ще, на жаль, істотне місце посідає опора на їх знання, тобто на механічне запам'ятовування ними навчального матеріалу й наступне його відтворення в процесі проміжного і підсумкового контролю. Така орієнтація навчально-виховного процесу часто призводить до того, що студент прагне запам'ятати якомога більше матеріалу перед іспитом чи заліком з тим, щоб відразу після цього забути його, «вивільнивши місце» у своїй пам'яті для матеріалу іншої дисципліни, іспит чи залік з якої необхідно складати.

Помітне місце у філософському аналізі феномену освіти посідає й суперечність між постійно зростаючим обсягом науково-технічної інформації та обмеженістю термінів навчання, які вже й так сягають чверті активного життя людини. Її розв'язання вимагає розробки і широкого впровадження інноваційних педагогічних технологій, які б забезпечували можливість ефективного оволодіння учнями і студентами навчальним матеріалом при нормальній інтенсифікації освітнього процесу.

Притаманні сучасній освіті й інші суперечності різного характеру і різної гостроти, різного впливу на навчально-виховний процес, його якості та результати. Детальний аналіз кожного з них має бути предметом спеціальних педагогічних і філософських досліджень відповідних напрямків і галузей освіти, а пошук шляхів і засобів подолання має сприяти підвищенню якості професійної підготовки фахівців та їх особистісному розвитку, а відтак і соціально-економічному й духовному відродженню нашої рідної України.

Сьогодні на вищу школу покладаються завдання не тільки підготовки майбутнього високопрофесійного фахівця, а й формування особистості, спроможної адекватно входити у діючу соціальну систему з метою своєї максимально можливої самореалізації. Адже суспільство, разом з професійно компетентними і працелюбними, потребує яскравих, мислячих інноваційно особистостей, здатних знаходити ефективне розв'язання складних проблем в мінливих умовах сьогодення. Однак для успішного виконання цього складного і вкрай важливого завдання сама вища школа повинна бути інноваційною, гнучко адаптуватися до нових реалій і провідних тенденцій суспільного розвитку. Для цього їй потрібні висококваліфіковані викладачі, які володіють інноваційними технологіями з високим рівнем професійної майстерності [5].

На жаль, в умовах соціально-економічної кризи ще більш опукло і виразно виявляється неготовність значної частини викладачів, кафедр і факультетів та навіть навчальних закладів у цілому до рішучої перебудови своєї діяльності відповідно до цих вимог. При всьому бажанні майже не вдається визначити тенденцій переходу системи освіти до якісно нового стану. Мається

на увазі перш за все поступова відмова від передачі молодим поколінням готових перевірених «істин» і формування у неї самостійного критичного мислення, уміння і бажання самостійно вчитися. Необхідно істотно посилити культуротвірну функцію освіти та її відкритість до інновацій, чітку і своєчасну реакцію на динамічні зміни соціуму та його вимоги, а також на освітні потреби особистості учня і студента.

Методологічною основою формування нової освітньої парадигми, в тому числі у сфері управлінської підготовки, виступає філософія освіти.

Необхідна всебічна підтримка досліджень з філософії освіти як однієї з найважливіших гілок прикладної філософії. Ми виходимо з того, що в сучасних умовах увага до реформування освіти не може бути надмірною, оскільки її проблеми турбують учнів і студентів, їх батьків і педагогів, широку громадськість країни. В той же час ця увага не повинна зумовлювати поспішних та необдуманих дій і хаотичних безсистемних спроб реформування системи освіти. Редакція готова надавати свої сторінки авторам, чиї роботи поглиблюють розуміння сутності освіти та містять конструктивні пропозиції стосовно можливих шляхів забезпечення її ефективного розвитку. Філософія освіти надалі буде однією з пріоритетних тем, оскільки результати професійної діяльності шкільних вчителів і професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів визначають майбутнє нашої країни, її технологічний рівень і міжнародний авторитет, добробут її населення, його культуру і духовність.

Великий Ф. Вольтер свого часу справедливо вказував, що нестача не у коштах, а в людях та обдаруваннях робить слабкою державу. Наша держава, на жаль, сьогодні ще лишається слабкою у багатьох відносинах, і подолання її слабкості істотною мірою залежить від системи освіти, яка тільки і здатна виявляти творчі здібності і обдарування представників молодого покоління і створювати сприятливі умови для їх плідного розвитку в інтересах нашого суспільства і самих особистостей. В цьому полягає її висока місія, і філософія освіти має допомагати її успішному виконанню.

## **5.5. Філософія управління і логіка суспільного розвитку**

Перманентні політичні катаклізми, які ускладнюються ще й кризовими проявами в економіці, істотним технологічним відставанням України від провідних промислово розвинених країн світу при значній мірі зношеності основних фондів у традиційних галузях, при бідності населення та соціальній напруженості вимагають глибокого теоретичного аналізу ситуації, що склалася. Він має полягати у пошуку причин цієї ситуації, у виборі й обґрунтуванні можливості та ефективних шляхів і засобів її успішного подолання. Саме це коло питань утворює одну з найактуальніших проблем вітчизняної соціальної філософії, суспільних наук взагалі. Важливість цієї проблеми зумовлена тим, що через її невирішеність лишаються вкрай низькими рівень добробуту широких верств населення, конкурентоспроможність національної економіки і престиж країни в очах світової громадськості.

Уявляється цілком очевидним безпосередній зв'язок вказаної проблеми з актуальними теоретичними і прикладними завданнями сучасності. Адже тільки при належному її розв'язанні можна покласти край корупції, безсистемності, непослідовності та суперечливості дій керівників різних рівнів і загалом всієї діяльності владних структур, відсутності в ній належної логіки, чіткості й послідовності. Сьогодні неупереджений аналіз дає вагомі підстави дійти висновку, що однією з основних першопричин такого становища в дійсності є криза управління в Україні.

Проявами вказаної кризи виступають і очевидний непрофесіоналізм багатьох керівників на всіх рівнях управлінської ієрархії, і відсутність чіткої стратегії розвитку країни, і надмірна політизованість процесів управління і самої системи прийняття та особливо реалізації важливих управлінських рішень. Прикрим наслідком цієї ситуації стали істотна затримка у здійсненні необхідних суспільно-політичних і соціально-економічних перетворень у порівнянні з більшістю інших постсоціалістичних країн і фактична втрата перспектив реалізації проголошеної стратегії євроінтеграції країни. Лишається

тільки сподіватися, що цілі й завдання, цінності, на які сподівається народ, будуть успішно реалізовані після завершення необхідних реформ. Тим більш, що орієнтацію на ці реформи нова влада вважає своїм важливим пріоритетом.

На наше переконання, становище, що склалося, зумовлене відсутністю у переважної більшості вітчизняних керівників своєї філософії управління глибокого розуміння його логіки і культури. У них немає чіткого розуміння того, що їх положення полягають у необхідності здійснення управління на основі наукового світогляду та існуючої системи логіко-методологічних принципів управлінської діяльності. Головним же з цих принципів виступає необхідність забезпечення відповідності управлінських дій і рішень вимогам логіки суспільного розвитку.

Це тим більш необхідно, що сьогодні представники різних професійних сфер прагнуть до філософського осмислення сучасності, а сама філософія все більше наближається до життя і людської діяльності. Дослідження буття, сутності та призначення людини органічно поєднуються зі спробами розібратися у складній суперечливій сукупності соціальних процесів, виявити закономірності функціонування і розвитку суспільства. Це породжує очікування можливості бачення перспектив еволюції людської цивілізації. Посилюється інтерес до філософських проблем сучасності, зокрема, до різних аспектів суспільного життя. Об'єктивно зростає роль філософії та її методологічного зближення з конкретно-науковими знаннями.

Результатом стає їх активна взаємодія і взаємозбагачення. Сформувалися дійсно нові напрями досліджень практичної філософії: плідно розвиваються філософські проблеми природознавства та екології, філософія освіти, науки і техніки, філософія господарства і бізнесу. Чільне місце серед цих нових, але вкрай важливих напрямків по праву посідає філософія управління. В загальній її структурі істотну роль відіграють не тільки традиційні онтологічні, ціннісні та гносеологічні аспекти управління, а й логіка управління, його етика, культура і технологія управління.

Разом з тим, на жаль, часто втрачається філософська культура, традиція раціонального і критичного світоглядного підходу фахівців до осмислення, оцінки і обґрунтування загальних закономірностей духовного життя людини та її взаємовідносин із зовнішнім світом, розуміння нею свого місця і призначення. Це повною мірою стосується й дослідження багатьох складних соціальних феноменів, що особливо помітно в умовах становлення й розвитку постіндустріального суспільства, глобалізації, інформатизації, розробки й широкого використання перспективних високих технологій, стрімких змін самого способу матеріального і духовного життя людей, процесів суспільного виробництва та управління ним.

Темпи цих змін істотно випереджають можливості їх сприйняття, осмислення і методологічного узагальнення. Тому часто розгляд загальних законів менеджменту, давно відомих, сформульованих, детально досліджених і обґрунтованих на Заході, подається як філософський аналіз сутності управління соціальними системами і процесами, що в них відбуваються. Більш того, подекуди цей розгляд презентується навіть у вигляді філософії управління.

В дійсності ж, на жаль, сьогодні відсутнє навіть загально прийняте однозначне визначення поняття філософії управління, його сутності та змісту. Не випадково, ця важлива наукова галузь ще не має чітко визначеного об'єкта і предмету дослідження, понятійно-категоріального апарату. Таке її становище істотно пов'язано з порівняно недавньою появою самої філософії управління. Хоча гостра потреба в ній, у філософському осмисленні змісту, сутності самого управління та його ролі в соціальному бутті людей існує давно. Така потреба особливо яскраво проявилася в суспільній свідомості менеджмент-еліти як своєрідне відображення системної кризи, насамперед кризи управління.

Вона зумовлена практичною неможливістю використання традиційних теоретичних, методологічних, світоглядних і методичних підходів до розуміння сутності, цілей та змісту феномену управління й особливо до його реалізації. Між тим, сьогодні як в процесі формуванні систем управління так і при виборі індивідуального стилю керівництва необхідні нові підходи, які ґрунтуються на



всесбічному урахуванні особистісного чинника. Вкрай стає потрібним аналіз природи і механізмів дії моралі як важливої характеристики поведінки й соціальної діяльності людини, як їх потужного регулятивного чинника.

Філософія управління виходить з того, що оскільки саме управління існує тільки для організації та забезпечення бажаної ефективності спільної діяльності людей, нормального функціонування і розвитку соціуму, то успішне виконання управлінських функцій не може уникнути тих чи інших моральнісних колізій. Вони постійно супроводжують будь-яку діяльність, в процесі якої стикаються цілі та інтереси, цінності й прагнення її учасників. Адже при цьому часто навіть розуміння ними сутності добра і зла, справедливості й несправедливості, честі й гідності, обов'язку й відповідальності, інших категорій етики часто виявляється істотно різним, суперечливим, а то і протилежним. Керівник же повинен уміти певним чином узгоджувати цілі, мотиви та інтереси виконавців і належним чином спрямовувати їх на досягнення спільних цілей і цілей організації.

Для цього йому необхідно постійно пізнавати людей, їх життєві цілі й цінності, їх прагнення й інтереси, здібності та можливості. Як говорив свого часу класик англійської філософії Томас Гоббс, філософія є пізнання, яке досягається шляхом правильного міркування і пояснює дії чи явища з відомих нам причин або продукуючих підвалин і, навпаки, можливі продукуючі підвалини – з відомих нам дій. Ось чому керівникові необхідно уміти за зовнішніми проявами бачити цілісну особистість працівника, знати, на що він здатний і доручати йому справи, які він виконає найкращим чином.

Знання філософії управління дозволяє керівникові в процесі діяльності враховувати цільові, структурні, функціональні та соціально-психологічні аспекти цього феномену, належним чином використовувати не тільки його організаційні та змістовні особливості, але й морально-етичні та виховні можливості. Філософія управління дозволяє зрозуміти, що людьми не треба керувати, необхідно створювати сприятливі умови для плідної співпраці, для творчої та особистісної самореалізації кожного працівника на благо організації.

## 6. ЛОГІКА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Одне з фундаментальних положень логіки управління полягає в тому, що методи, засоби і характер управління повинні обиратися адекватно тим цілям, які заздалегідь визначені у вигляді бажаних результатів діяльності організації, фірми чи підприємства, іншої керованої системи. З цих позицій перспективним уявляється так зване адаптивне управління. Його характерною особливістю слід вважати автоматичну зміну способів, алгоритмів і технологій управління з тим, щоб забезпечити збереження показників якості при довільному відхиленні за задані межі параметрів стану керованого об'єкта, режиму його функціонування, а також внутрішніх та зовнішніх впливів на цей об'єкт.

Адаптивне управління знайшло поширення в техніці, в автоматичних і автоматизованих системах керування складними технічними і технологічними комплексами. Воно є вкрай необхідним при організації управління потенційно небезпечними, та відповідальними об'єктами, наслідками порушення процесів нормального функціонування яких можуть бути як загроза життю і здоров'ю людей, так і істотне забруднення навколишнього природного середовища або значні економічні збитки аж до руйнування самого об'єкта.

Під адаптивним управлінням прийнято також розуміти і сукупність методів [теорії керування](#), які дозволяють синтезувати [системи керування](#), здатні адекватно змінювати параметри [регулятора](#), його структуру чи алгоритм функціонування залежно від зміни параметрів об'єкта керування або зовнішніх збурень, що діють на об'єкт. Такі [системи керування називаються адаптивними](#). Поняття адаптивного управління широко використовується в теорії керування.

В термінологічному словнику з надійності технічних систем адаптивною системою вважається така «автоматична система, якій притаманна здатність самопристосовуватися до зміни зовнішніх умов (зовнішнього середовища) та/або до своїх внутрішніх змін». Водночас підкреслюється, що «це

пристосування може виявлятися у вигляді зміни режиму, параметрів чи характеру функціонування системи або її конфігурації» [10, с. 9]. Цілком очевидно, що наявність у системи такої здатності істотною мірою підвищує її надійність та ефективність її функціонування, насамперед за рахунок автоматичного вибору найкращого відповідно до встановленого критерію режиму роботи. Звичайно цього можна досягти за рахунок розробки та реалізації алгоритму управління системою, який передбачає адекватну реакцію на різні зміни зовнішнього середовища чи самої системи.

Сьогодні ведуться активні дослідження проблем сутності й особливостей застосування ідей адаптивного управління в організації діяльності соціальних, соціально-економічних і соціотехнічних систем. Однак розробка і застосування алгоритмів адаптивного управління в подібних системах являє собою досить складне завдання. Це пов'язано з істотним впливом суб'єктивних чинників на здійснення управлінських дій і рішень. Зокрема, саме сприйняття виконавцями цих дій значною мірою залежить від їх ставлення до колективу, до організації у цілому та до її керівництва. На нього впливають також обраний керівником стиль управління, психологічний клімат, умови праці та система її оплати, характер міжособистісних відносин між людьми й ділового спілкування.

Всі ці й багато інших обставин дозволяють уточнити схему адаптивного управління в соціальних системах у вигляді рис. 38. Тут можна чітко визначити наявність двох специфічних контурів в загальній структурі соціальної системи, що аналізується, які характеризують взаємодію керівної і керованої підсистем.

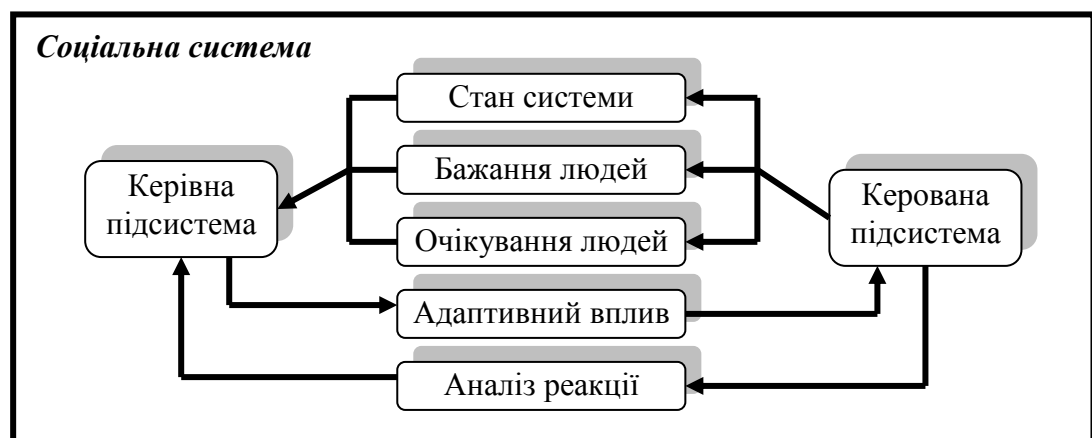


Рис. 38. Взаємодія керівної і керованої систем при адаптивному управлінні

У першому з цих контурів керівна підсистема отримує інформацію не тільки про стан керованої підсистеми і характер її функціонування, але й про бажання й очікування працівників, про їх настрої і мотиви, їх ставлення до своєї діяльності, до керівника й до організації у цілому. На підставі аналізу цієї інформації виробляється адаптивний керівний вплив. Він містить у собі як приписи, інструкції тощо, так і засоби мотивації працівників на належне виконання ними своїх виробничих функцій. У другому контурі відбувається аналіз реакції керованої підсистеми на цей вплив і у разі необхідності здійснюється корекція його змісту й характеру. Характерним є і характер взаємодії процесів, що відбуваються у цих контурах. Основним змістом цієї взаємодії виступає певне узгодження цілей та інтересів всієї соціальної системи, її керівництва та персоналу, або виконавців, інтегральна сукупність яких представлена на рис. 38 у вигляді керованої підсистеми.

Таким чином, логіка адаптивного управління має враховувати додаткові суб'єктивні чинники. Вони стосуються процесів цілепокладання, вибору шляхів і засобів успішного досягнення обраних цілей, характеру управлінських впливів та реакції на них з боку виконавців. Тому ця логіка виявляється тісно пов'язана з психологією управління, етикою і культурою його здійснення. В такому відношенні вона перетинається з логікою спільної діяльності людей і з логікою їх міжособистісного спілкування.

Загальна демократизація суспільного життя, підвищення освітнього рівня і кваліфікації людей та їх все більш чітка самоідентифікація й усвідомлення своєї особистісної гідності вимагають і відповідного ставлення до них, поваги до кожного працівника як особистості і професіонала. І ця повага, визнання в людині особистості та професіонала також слід враховувати в логіці управління й забезпечувати бажаний рівень його адаптивності до змін, що відбуваються в самій соціальній системі та у зовнішньому відносно неї середовищі.

Розглянуті особливості знаходять чіткий прояв у практиці управлінської діяльності. Вона підтверджує, що адаптивне управління виявляється найбільш адекватним в мінливих умовах функціонування сучасних складних соціальних. Однак його застосування може бути успішним при належному дотриманні принципів і правил логіки управління. Це вимагає детальніше проаналізувати логіку адаптивного управління в соціальних системах.

### **6.1. Логіка адаптивного управління в соціальних системах**

Оскільки людина, а тим більш група людей, зайнятих виконанням будь-якої спільної діяльності, являють собою надзвичайно складну систему, вибір, побудова і застосування технології адаптивного управління для соціальних систем стають набагато складнішими, аніж для технічних чи технологічних систем. Логіка адаптивного управління повинна тут виходити з необхідності безумовного досягнення обраних цілей найдоцільнішими способами з високим рівнем ефективності. Під ефективністю прийнято розуміти співвідношення отриманого результату і ресурсів, витрачених на його досягнення.

Для цього, по-перше, треба чітко визначати цілі самої системи та цілі управління нею. По-друге, необхідно визначити, чи є обрані цілі соціально прийнятними, чи забезпечена необхідними ресурсами принципова можливість їх досягнення. Маються на увазі не тільки матеріальні й фінансові, а й людські, часові, інтелектуальні тощо ресурси. Адже при цьому надзвичайно вагому роль відіграє ставлення виконавців до своїх функцій, і адаптивність управління має передбачати систему заходів з узгодження цілей системи, цілей і прагнень людей. Одним з істотних її складників виступає система мотивації персоналу.

Мотивація означає цілеспрямоване спонукання людей до виконання певних дій чи дотримання певної лінії поведінки, які сприяють прагненням та інтересам організації та її керівництва і спрямовані на успішне досягнення цілей управління. Слід підкреслити, що мотивація являє собою динамічний процес психофізіологічного характеру, який, власне, керує діями і поведінкою

людини, спрямовує їх, визначає їх активність і стабільність. Завдяки мотивації формується і зберігається здатність людини протягом тривалого часу успішно виконувати свої функції й обов'язки, які вона сприймає як засіб задоволення своїх власних потреб.

Сенс адаптивного управління в соціальних системах саме і полягає в тім, щоб цілеспрямовані керівні впливи і дії сприймалися виконавцями не як певний силовий тиск на них, не як примус, а як чітке й очікуване ними вираження їхніх прагнень та інтересів. З цією метою керівник, який сповідує принципи і норми адаптивного управління, повинен добре володіти всією палітрою психологічних засобів впливу на людей й уміло їх використовувати у кожній конкретній ситуації. Це в першу чергу стосується обраного ним стилю керівництва. Цей стиль не може бути жорстко «прив'язаний» до особистості керівника, до його характеру й інших психологічних характеристик. Він повинен бути достатньо гнучким і максимальною мірою відповідати як ситуації, так і рівню розвитку колективу, рівню професіоналізму й відповідальності виконавців.

Ефективність адаптивного управління істотною мірою й визначається стилем керівництва, обраним і переважно застосовуваним керівником. Прояви цього стилю, використовувані методи і засоби позначаються на характері підготовки і прийняття управлінських рішень, на цілях і характері впливу керівника на своїх підлеглих, на організації й координації їх спільної діяльності та на способах використання заходів по їх заохоченню чи покаранню.

*Стиль керівництва* являє собою цілісну систему методів, способів та управлінських технологій, звичай використовуваних керівником у практиці своєї управлінської діяльності. Існує кілька підходів до класифікації стилів керівництва залежно від певних його аспектів чи класифікаційних ознак. Так, прийнято розрізняти загальний та індивідуальний стилі керівництва залежно від методологічних позицій дослідника.

Загальний стиль керівництва полягає у переважанні наукового підходу до аналізу основних суспільних процесів. При адаптивному управлінні цей стиль передбачає високу вимогливість керівника до себе і своєї діяльності, його

нетерпимість до бюрократизму і формалізму. Справа в тім, що ці чинники здатні звести нанівець саму ідею адаптивності. Тому керівник, який сповідує цей стиль, прагне використовувати у практиці своєї управлінської діяльності сучасні моделі і методи управління, дотримуватися основних положень і принципів логіки соціального управління. Він звичайно виходить з наукового підходу і водночас з творчого використання управлінських технологій.

Індивідуальний стиль керівництва істотною мірою визначають характерні риси і якості особистості керівника – його темперамент, характер, рівень його вихованості, професійної компетентності та практичного досвіду, життєвих цілей і цінностей, моральнісних принципів і переконань. Керівник, що сповідує цей стиль, часто має розвинену інтуїцію й довіряє. Тому його рішення можуть декому уявлятися недостатньо мотивованими.

Видатний німецький психолог Курт Левін ще в 30-і роки минулого століття на основі результатів численних експериментальних досліджень виявив три стилі керівництва, які він назвав авторитарним, демократичним та нейтральним. Авторитарний стиль керівництва (його інколи ще називають директивним) характеризується жорстким одноосібним прийняттям рішень, ігноруванням думок людей, обмеженням неформального спілкування і досить слабким інтересом до працівників як особистостей. Тому цей стиль у найменшій мірі сприймає ідеї адаптивного управління.

Демократичний стиль керівництва (інколи його називають колегіальним) характеризується прагненням керівника залучати персонал до колективного вироблення управлінських рішень. Він демонструє свій інтерес до людей і до суто людського, неформального аспекту міжособистісних відносин. Тому цей стиль є найбільш прийнятним до ідей адаптивного управління.

Нейтральний стиль керівництва (інколи його називають потуральним), на перший погляд, характеризується широким демократизмом, хоча в дійсності керівник просто прагне усунутися від справ колективу, від контролю за його діяльністю. В результаті рішення часто не виконуються, ефективність роботи

колективу є вкрай низькою. За цих умов не варто й говорити про застосування ідей адаптивного управління.

Розглянуті стилі керівництва не дають повноти картини. Тому в 60-і роки минулого століття відомі американські фахівці з психології менеджменту Р. Блейк та Д. Моутон визначили п'ять основних стилів керівництва, які досить зручно можна наочно навести за допомогою запропонованої дослідниками схеми, відомої як «решітка лідерства» або як «управлінська матриця» Блейка-Моутона. Вона наведена на рис. 39, де за дев'ятибальною шкалою зазначається міра спрямованості уваги керівника на виробництво (по осі абсцис) чи на людей (по осі ординат). Залежно від переважання уваги і визначаються ці стилі.

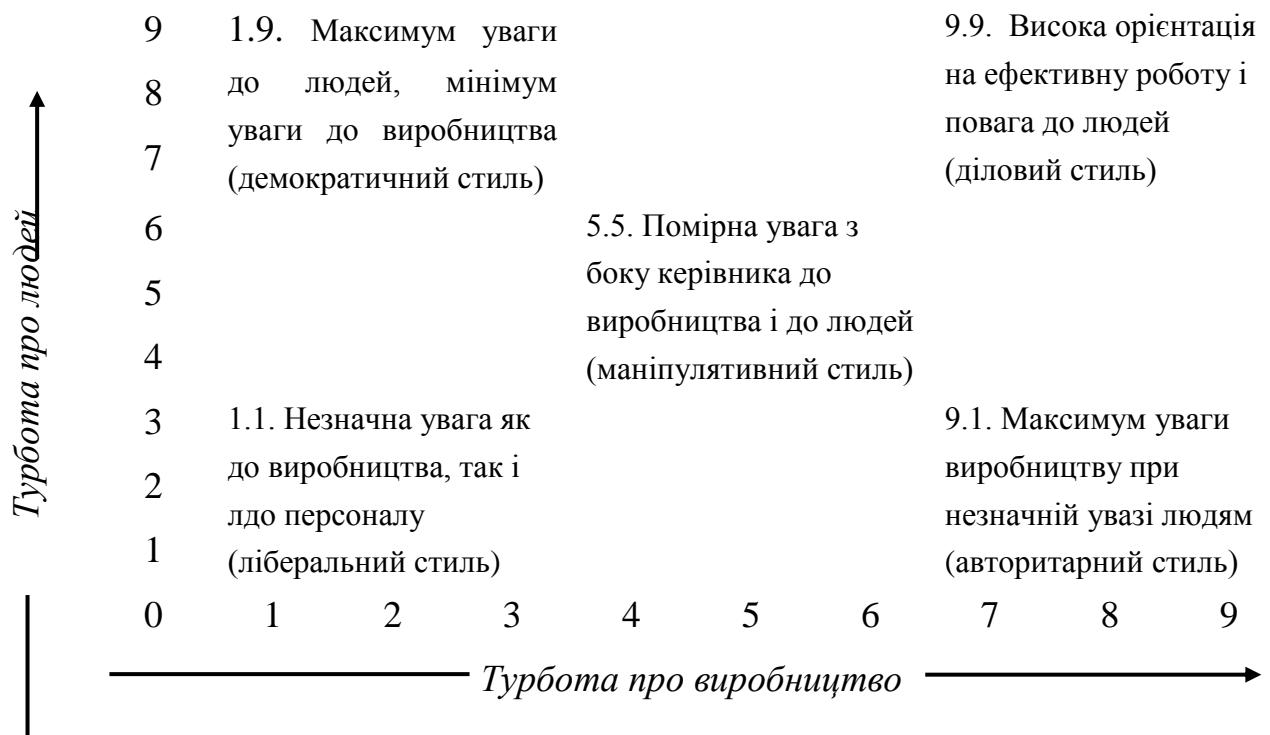


Рис. 39. Управлінська матриця Блейка-Моутона

Демократичний стиль сповідує керівник, який являє собою приклад колективіста і сприймається персоналом як «свій хлопець». Цей стиль може бути доречним в умовах командної діяльності, де він застосовується з високим рівнем адаптивності, оскільки кожен член команди чітко знає і відповідально виконує свої функції й дотримується логіки їх виконання.



Ліберальний стиль звичайно притаманний керівникам, які є песимістами і не прагнуть втручатися у хід справ. Вони не дотримуються логіки управління і не розуміють необхідності у застосуванні ідей адаптивного управління.

Маніпулятивний стиль є характерним для керівника-інтелектуала, який схильний довіряти кожному виконавцеві і прагне досягти угоди з кожним. Тому ідеї адаптивного управління йому до вподоби і він схильний використовувати їх, хоча інколи припускає певні порушення логіки управління.

Авторитарний стиль притаманний керівникам диктаторського типу, які віддають перевагу одноосібному, директивному характеру управління. Логіка управління здебільшого дотримується, однак ідеї адаптивного управління ці керівники сприймають з недовірою.

Діловий стиль слід вважати вищим пілотажем управління, він звичайно притаманний справжнім професіоналам, діловим, компетентним, моральним та урівноваженим особистостям. Вони у своїй управлінській діяльності уміло поєднують дотримання норм етики управління й ідеї адаптивного управління.

Існують й інші підходи до класифікації стилів керівництва. Вони виходять з прагнення більш точно відобразити характерні особливості діяльності й поведінки керівника в процесі вирішення ним організаційних завдань і функцій. Одним з поширених став запропонований японським психологом Т. Коно підхід, в основі якого лежить так звана чотирьохстилева модель поведінки керівника. Згідно з нею, визначаються такі стилі керівництва: новаторсько-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, консервативно-інтуїтивний та консервативно-аналітичний.

Найбільш популярним і перспективним є новаторсько-аналітичний стиль. На переконання самого Т. Коно, він здатний забезпечити належне організаційне виживання системи у складних умовах істотного загострення ринкової конкуренції. На користь цього стилю свідчить системна єдність аналітичності, яка забезпечує логічність дій керівника, та новаторства й чутливості до нової інформації, нових ідей і технологій, що забезпечує схильність керівника до адаптивного управління. Такому керівникові притаманна здатність генерувати

значні обсяги нових ідей, швидко приймати обґрунтовані рішення, а також інтегрувати колективні дії, враховувати думки інших людей. Водночас цікавою особливістю цього стилю є поєднання рис традиційних демократичного і авторитарного стилів. Це поєднання також є проявом його адаптивності.

Основним підґрунтям адаптивного управління в соціальних системах має бути чітке розуміння кожним керівником того факту, що будь-яка організація чи колектив і навіть кожна людина являють собою надзвичайно складні, відкриті дисипативні системи. А подібним системам чітко притаманні загальні синергетичні закономірності самоорганізації, саморозвитку і самоуправління. Сенс же адаптивного управління полягає у відповідності його цілей і засобів, використовуваних для їх досягнення, цим закономірностям. Неприпустимими є свідомі чи несвідомі спроби порушення цих закономірностей, застосування засобів і технологій управління, які їм суперечать.

Слід підкреслити надзвичайну важливість мотивації працівників як прояву логіки управління і умову забезпечення його адаптивного характеру.

Адаптивне управління в соціальних системах передбачає високий рівень відповідальності як керівників, так і виконавців. Формування ж і розвиток такої вкрай важливої якості людини, якою виступає відповідальність, істотною мірою здійснюються в системі освіти, насамперед у вищій школі. Дійсно, професійна підготовка фахівця включає забезпечення його високої професійної і соціальної компетентності, прищеплення йому системи гуманістичних життєвих цінностей та особистісний розвиток. Особливу роль при цьому відіграють як виховна діяльність кожного викладача, так і його особиста відповідальність.

Як підкреслюють О. С. Пономарьов, Н. В. Серeda та М. К. Чеботарьов, «відповідальність педагога полягає у такому системному впливі на своїх студентів, який діалектично поєднує доброзичливе і поважне ставлення до них з необхідною вимогливістю, щире бажання допомогти їм в оволодінні навчальним матеріалом з неухильним дотриманням принципів педагогічного контролю, широке використання методів підвищення інтересу до навчання та

посилення мотивації з методами примусу і об'єктивної оцінки навчальних досягнень студентів». Це поєднання є проявом і логіки управління навчально-виховним процесом, і адаптивного характеру цього управління. Тому не можна не погодитися з думкою авторів стосовно того, що воно «спрямоване на прищеплення студентам почуття відповідальності за якість, ефективність та результативність своєї навчально-пізнавальної діяльності». Вони наголошують на тому, що «належним чином розвинене, це почуття стане їм у нагоді у житті та в майбутній професійній діяльності»<sup>1</sup>.

Оволодіння технологією адаптивного управління та його логікою вимагає від системи освіти не тільки викладання відповідних теоретичних дисциплін, але й безпосереднього практичного застосування ідей адаптивного управління самими освітніми процесами.

## **6.2. Адаптивне управління освітніми процесами**

Становлення й бурхливий розвиток постіндустріального етапу історії людської цивілізації на тлі глобалізації всіх сфер суспільного життя обумовлюють його істотне ускладнення через стрімке зростання обсягів науково-технічних знань та прискорення їх трансформації у виробничі технології. В результаті відбувається швидка зміна продукції й істотне загострення конкуренції. Ці процеси накладають свій відбиток на всі сфери людського життя, в першу чергу на освіту, яка не встигає їх осмислювати й відповідним чином реагувати на них. Ось чому надзвичайної важливості й актуальності набуває проблема розробки і впровадження в педагогічну практику систем адаптивного управління всіма процесами, сукупність яких у своїй єдності утворює освітній простір і педагогічну діяльність.

Основне завдання застосування адаптивного управління полягає у такому підвищенні якості підготовки фахівців та їх конкурентоспроможності, яке дає можливість забезпечити їх необхідну професійну і соціальну компетентність з

---

<sup>1</sup> Пономарьов О. С., Серeda Н. В., Чеботарьов М. К. Відповідальність як педагогічна категорія. – Х., 2013. – с. 52.

максимальним урахуванням індивідуальних особливостей, інтересів і прагнень. З цією метою потрібна ефективна організація цілісного навчально-виховного процесу, який передбачає не тільки формування професіоналізму, а й належний особистісний розвиток студентів, прищеплення їм почуття відповідальності як за безпосередні результати їх майбутньої професійної діяльності, так і за її можливі віддалені наслідки у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Необхідність системного застосування адаптивного управління, в тому числі в освітній практиці зумовлена швидким і переважно непередбачуваним характером тих змін, що відбуваються у різних сферах суспільного життя. А вони істотною мірою впливають на суспільні вимоги щодо цілей, змісту і характеру освіти, змінюють освітні потреби учнів і студентів. Більш того, усвідомлення ними цих потреб також істотно змінюється, причому, на жаль, часто не у кращий бік. Підкреслимо, що в умовах виразного становлення інноваційного типу світового розвитку потреба в адаптивних технологіях в освітній практиці та в управлінні нею постійно зростатиме.

Як справедливо пишуть М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч та О. С. Пономарьов, «успішне формування і особливо реалізація стратегії інноваційного розвитку можливі лише за умови формування його належного кадрового забезпечення. Тому необхідність переходу до інноваційного типу світового розвитку ставить перед системою вищої освіти низку принципово нових завдань». Автори підкреслюють, що «новизна, складність і надзвичайно висока відповідальність цих завдань вимагають побудови і впровадження нової освітньої парадигми, яка б передбачала зміну цілей, змісту і характеру освіти, забезпечувала інноваційний розвиток самої освіти» [21, с. 111]. Ми впевнені, що ця парадигма обов'язково має включати механізми адаптивного управління навчально-виховним процесом та іншими педагогічними явищами, які у своїй цілісній сукупності характеризують освітній простір сьогодення.

Таким чином, проблема адаптивного управління в освіті виступає на рівні одного з найважливіших і найактуальніших завдань сучасної педагогічної теорії й освітньої практики. Вона увійшла у стадію конкретизації цілей і

призначення, змісту і характеру основних положень адаптивного управління та їх системного застосування й розвитку в конкретних умовах різних навчальних закладів.

Аналіз наукових публікацій з проблеми дає всі підстави стверджувати, що ідеї адаптивного управління не лише активно обговорюються педагогічною громадськістю, а й поступово впроваджуються в освітню практику. При цьому наукові дослідження відбуваються достатньо широким фронтом і охоплюють як теоретико-методологічні аспекти проблеми, так і певне узагальнення суто прикладних питань досвіду застосування технологій адаптивного управління. Його сутнісні характеристики і стан розвитку теорії адаптивного управління в освітніх системах детально проаналізовано О. Г. Романовським та М. К. Чеботарьовим. Вони спеціально підкреслюють, що «вивчення теоретичних засад адаптивного управління підтверджує впевненість у його спрямованості на розвиток гуманістичних засад управлінського процесу, у центрі якого знаходяться людські стосунки, взаємоузгодженість праці, саморегуляція та самоорганізація його учасників. Воно поєднує зовнішнє управління й самоуправління, спрямовуючи процеси за природним шляхом здійснення». При цьому автори впевнені, що «за умовами введення адаптивного управління в систему управління вищим навчальним закладом можна спостерігати значний розвиток науково-педагогічного колективу, тому що спрацьовують механізми саморозвитку людини, які впливають на продуктивність роботи. Необхідно поширювати застосування теоретичних основ адаптивного управління у практичній діяльності навчальних закладів усіх рівнів» [81, с. 31].

Це уявляється тим більш необхідним, оскільки йдеться, як вірно зазначає В. Д. Базилевич, «про якісну зміну функціональної ролі вищої школи, яка із транслятора знань та генератора специфічних навичок і вмінь перетворюється на безпосереднього виробника інновацій та активного учасника процесу їх трансформації в нові продукти, технології та послуги» [6, с. 31]. Природно, що ця трансформація створює принципово нові, причому динамічно мінливі, умови

функціонування вищої школи. За цих умов якісне управління функціонуванням можливе лише на основі адаптивного підходу.

Дослідження Г. В. Єльнікової [27] та П. І. Третьякова зі співавторами [94] присвячені розробці методології, теорії й технології адаптивного управління соціально-педагогічними явищами і системами у широкому їх розумінні. В той же час Т. І. Шамова та Т. М. Давиденко аналізують особливості управління освітнім процесом в адаптивній школі. Детальний огляд наукових досліджень з адаптивного управління і практичного досвіду його використання, переважно в системі середньої і навіть дошкільної освіти наводить Л. І. Фесік [99].

Істотний внесок у розробку проблем адаптивного управління освітніми процесами належить таким вченим, як Т. А. Борова [11], Н. М. Бояринцева, Д. І. Дзвінчук, С. М. Мітін, Г. А. Полякова, О. Г. Романовський, В. С. Суворов, Л. С. Токарук [92], М. Б. Челишкова та інші. Наприклад, Т. А. Борова наголошує на необхідності урахування в освітніх процесах потреб та інтересів як суспільства, так і особистості. Тому, на її глибоке переконання, суспільство та особистість в цих процесах будуть пристосовуватися до вимог один одного, формувати спільні інтереси і взаємно адаптуватися один до одного. Саме це, на слушну думку дослідниці, й потребує застосування адаптивного управління [11, с. 11].

Досить цікаво й переконливо основні переваги адаптивного управління висвітлюють П. І. Третьяков, С. М. Мітін і Н. М. Бояринцева, розглядаючи його як «цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечений процес взаємодії керівної та керованої підсистем з досягнення запланованого результату, з урахуванням їх індивідуальних особливостей та середовища» [94, с. 12]. Тому автори вважають основним завданням адаптивного управління в педагогіці полегшення і одночасно стимулювання діяльності учасників педагогічного процесу, іншими словами, створення відповідного інтелектуального та емоційного оточення у процесі навчання та управління, а також атмосфери педагогічної допомоги і психологічної підтримки [94, с. 4].

Російська дослідниця І. А. Караваєва досить детально аналізує проблеми управління адаптивними освітніми системами, вказує, що «адаптивне освітнє середовище посідає місце між зовнішніми цілями і внутрішніми особливостями учня, наприклад, результатами навчання, і їй притаманна властивість пристосування до обох сторін процесу адаптації. Вона виступає в ролі забезпечення їхньої взаємодії за допомогою систематизації в рамках певної педагогічної теорії». Автор при цьому підкреслює, що «взаємодія, виконана в рамках педагогічної теорії, у свою чергу, реалізується у відповідному їй навчальному процесі, який спрямований на досягнення учнями цілей навчання і реалізується через його структуру» [40, с. 116].

Плідні дослідження проблем адаптивного управління в педагогіці також здійснюються західними вченими. Серед них в першу чергу можна назвати імена таких дослідників, як К. Бемовскі, Б. С. Блюм, Д. Вілфорд, К. Інгекамп, Я. Коут, Дж. Менлі, В. Метьюз, Д. Сеймур та інші. Вони приділяють істотну увагу розробці ефективних технологій застосування адаптивного управління.

Таким чином, дослідження сутності та змісту адаптивного управління, проблем його застосування в освітніх процесах, а також розробка і практичне впровадження його методів стають помітним явищем сучасної педагогічної думки і освітньої практики.

Разом з тим, ще недостатньо вивченими лишаються такі вкрай важливі аспекти проблеми адаптивного управління в системі освіти, як особливості його застосування у вищій школі, забезпечення належної якості підготовки фахівців та їх професійної і соціальної компетентності, прищеплення їм почуття своєї особистої відповідальності за якість і результати професійної діяльності.

Тому ми здійснюємо спробу обґрунтувати та проаналізувати можливості та доцільні психолого-педагогічні умови застосування технології адаптивного управління в системі вищої школи. Передбачається також визначити основні особливості використання цієї технології при формуванні професійної та соціальної компетентності майбутнього фахівця та розвитку його особистої

відповідальності за свої дії та рішення. Цей аналіз ми прагнемо ілюструвати досвідом нашої власної практики педагогічної діяльності й результатами досліджень із зазначеної проблематики.

Кардинальні зміни, які відбуваються у всіх сферах суспільного життя, істотно впливають навіть на систему життєвих цілей і цінностей та на характер спілкування і взаємовідносин між людьми. Вони суттєво змінюють сенс і завдання освіти. За цих умов традиційні підходи до їх здійснення вже не відповідають суспільним вимогам і реаліям сучасності. Тому система освіти перебуває в активному пошуку нових шляхів і методів, нових засобів і способів діяльності, які були б здатні забезпечувати належний рівень її ефективності.

Ці пошуки спрямовані на визначення підходів до розробки, апробації і впровадження у життя принципово нової освітньої парадигми, яка б водночас відповідала і суспільним вимогам та очікуванням, і освітнім потребам самої особистості. Ми глибоко впевнені, що ці пошуки можуть бути плідними лише за умови системного використання принципів адаптивності в управлінні як навчально-пізнавальною діяльністю студентів, так і всією гамою процесів, що відбуваються в освітньому просторі вищої школи.

Як свідчать результати досліджень і наведених вище авторів, і наших власних, адаптивне управління постає, з одного боку, конкретним проявом тих загально педагогічних принципів, які орієнтовані на індивідуальний підхід до кожного учня чи студента. Мається на увазі адаптація змісту навчального матеріалу і характеру його викладу до здібностей, інтелектуальних і фізичних можливостей студента, його цілей, прагнень та інтересів. З іншого ж боку, адаптивне управління виступає потужним засобом забезпечення належного рівня якості освіти і професійної підготовки фахівця відповідно до чинних стандартів в умовах конкретного вищого навчального закладу.

Поєднуючи у собі дві сфери людської діяльності – освіту та управління соціальними системами, феномен адаптивного управління та його застосування відкривають реальні можливості істотного підвищення рівня і якості виконання кожної з них. Це пояснюється основною його особливістю, яка полягає у тому,



що сама ідея адаптивного управління виходить з необхідності узгодження тих управлінських засобів, впливів і дій, які застосовуються для досягнення його цілей, з можливістю їх бажаного сприйняття об'єктами управління, а також максимальною відповідністю внутрішній логіці цих об'єктів. Іншими словами, адаптивне управління виходить з необхідності належного узгодження способів, засобів і технологій управління з відомими синергетичними закономірностями самоорганізації, самоуправління і саморозвитку керованих систем. А це істотно підвищує його ефективність та імовірність успішного досягнення заздалегідь визначених цілей в бажаних результатах.

Саме завдяки цій властивості й виникають процеси взаємопроникнення освіти і управління та певна їх інтерференція. Дійсно, по-перше, і освіта, і управління відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні нормального функціонування суспільства і у виборі загальної стратегії та характеру його перспективного розвитку. По-друге, в самій системі освіти досить тісно переплітаються між собою безліч різноманітних процесів, які вимагають належного управління як необхідної умови їх внутрішньої узгодженості та спрямованості на досягнення цілей освіти. По-третє, саме в системі освіти, перш за все у вищій школі, отримують належну професійну й управлінську підготовку майбутні фахівці, в тому числі й керівники, саме тут формуються їх світоглядні позиції і морально-етичні принципи й переконання, тут розвивається їх загальна і професійна культура, тут вони отримують навички взаємодії й міжособистісного спілкування.

### **6.3. Логіка застосування адаптивного управління в педагогіці**

Сьогодні вся світова система освіти функціонує в надзвичайно складних умовах. Темпи і глибина тих змін, що відбуваються в науково-технічній сфері й у соціальному житті, істотно випереджають можливості освіти осмислити їх та належним чином включити до змісту навчального матеріалу. На час закінчення

студентом вищого навчального закладу його знання значною мірою застаріють, життєві цілі й цінності також зазнаватимуть певних змін.

Ось чому освіта, як пишуть О. С. Пономарьов та М. К. Чеботарьов, може бути ефективною лише за умови, якщо вона виходить з того, що навчально-виховний процес практично у всіх її ланках, як, до речі, й управління персоналом в соціальних системах, мають здійснюватися на основі адаптивного підходу. В системі освіти цей підхід означає, що зміст навчального матеріалу і характер його викладу обов'язково необхідно обирати так, щоб учні і студенти його сприймали, розуміли і засвоювали. В управлінні ж адаптивний підхід означає зміну характеру і структури управлінського впливу залежно від реакції керованої системи з метою збереження характеру її функціонування чи успішного досягнення її оптимального стану й ефективного виконання нею заздалегідь визначених завдань при різних змінах зовнішніх умов, в тому числі в нестандартних проблемних ситуаціях [77].

Це означає, що одне із завдань адаптивного управління і водночас один із проявів його системного послідовного застосування в системі освіти полягають ще й у прищепленні студентам прагнення й уміння не тільки належним чином адаптуватися до умов і обставин, що складаються, а й самим успішно й цілеспрямовано використовувати ідеї і принципи адаптивного управління в процесі здійснення своєї професійної діяльності. Водночас це буде сприяти й підвищенню рівня їх професіоналізму, оскільки застосування адаптивного управління вимагає більш глибокого розуміння сутності і закономірностей самого феномену управління, знання психології, етики і культури управління, ніж це необхідно в умовах використання традиційних управлінських впливів.

Не випадково вказана здатність адаптивного підходу і досить приваблива можливість отримання бажаної ефективності результатів разом з відповідністю його методології світовим тенденціям загальної демократизації суспільного життя привертають до проблем застосування адаптивного управління цілком зрозумілу увагу багатьох серйозних дослідників, в тому числі й у сфері педагогічної теорії і практики. Завдяки результатам їх досліджень сьогодні вже

сформовано теоретичні засади адаптивного управління освітніми процесами, професійним розвитком і змістом діяльності самих педагогічних працівників. Показано переваги адаптивного підходу до управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів і студентів. Активно розробляються і впроваджуються в освітню практику та управління нею адаптивні педагогічні технології. Важливо підкреслити, що у більшості випадків ця робота здійснюється вдумливо й системно, а не зводиться до звичного слідування моді й прагнень якомога скоріше відрепортувати про впровадження чергових інновацій.

Доцільність і необхідність застосування адаптивного управління, в тому числі в освітній практиці пов'язана зі швидким і часто непередбачуваним характером тих змін, що відбуваються у різних сферах суспільного життя й істотно впливають на еволюцію як суспільних вимог стосовно цілей, змісту і характеру освіти, так і освітніх потреб самих учнів і студентів та міри усвідомлення ними цих потреб. Особливо слід зазначити, що в умовах все більш виразних процесів становлення інноваційного типу світового розвитку потреба в адаптивних технологіях в освіті й управлінні нею стрімко зростатиме.

Разом з цим зростатиме й міра відповідальності педагогів, керівників, що здійснюють управління на різних рівнях системи освіти, і самих студентів за якість їх професійної підготовки, за їх виховання та особистісний розвиток. Ми стверджуємо, що у разі застосування адаптивного управління та за відсутності належної відповідальності виникає реальна небезпека надмірного лібералізму з боку педагога. В результаті студент, отримуючи завищені оцінки, звикає до цієї ситуації і втрачає мотивацію до глибокого оволодіння знаннями. Так прагнення педагога адаптувати не тільки зміст матеріалу і характер його викладу, але й вимоги відповідно до здібностей і пізнавальних можливостей студента межує з безвідповідальністю. Метою і завданням адаптивного управління навчально-пізнавальною діяльністю виступає не зниження вимог до неї, а підвищення її якості, розвиток наполегливості студента і його здібностей. А це можливо лише при свідомому поєднанні адаптивного підходу з відповідальністю за рівень професіоналізму майбутнього фахівця.

Тому відповідальність разом з професіоналізмом взагалі слід вважати одним з невід'ємних чинників адаптивного управління. Більш того, їх з повним правом можна розглядати навіть як його важливі складники. Обґрунтуванням цієї тези має бути ще недостатньо, на наше переконання, визначена цільова спрямованість адаптивного управління. Ця ж спрямованість у будь-якому разі повинна чітко полягати у забезпеченні відповідності результатів педагогічної діяльності суспільним вимогам і очікуванням та в задоволенні освітніх потреб особистості студента. Важливо, що за умови використання адаптивного підходу ці результати будуть отримані найбільш ефективно і приносити задоволення всім учасникам освітніх процесів. Передумовою такого їх характеру виступає вже згадувана основна властивість адаптивного управління, яка полягає у несуперечності управлінських дій і впливів синергетичним закономірностям самоорганізації і саморозвитку освітніх систем. Саме це виступає визначальним чинником і живильним джерелом його ефективності.

Тому саме забезпечення вказаної відповідності вимагає відповідальності педагога при виборі міри й характеру адаптивності у кожному конкретному випадку. Як ми раніше підкреслювали, «формування у кожної людини почуття її особистої відповідальності за свою діяльність, за вчинки і поведінку, за характер свого ставлення до інших людей, відносин і спілкування з ними завжди виступало і виступає одним з найважливіших завдань освіти в системі її навчально-виховної діяльності. Перш за все воно стосується системи виховання та соціалізації особистості». Особливо наголошувалося на тому, що «сьогодні, в умовах не просто значного ускладнення умов суспільного виробництва, але й швидкої динамічної зміни його цілей, змісту і характеру вимоги до рівня розвитку відповідальності фахівця, як особистої, так і особливо професійної, істотно зростає» [75, с. 174-175].

Вважаємо за необхідне зазначити, що успішне здійснення адаптивного управління обов'язково вимагає організації спеціальної не лише професійної, але й методологічної підготовки всього науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, в першу чергу керівників всіх рівнів. Це зумовлено тим,

що ефективно застосування його принципів можливе тільки при належному урахуванні синергетичних закономірностей самоорганізації, саморозвитку і самоуправління складних соціальних систем та їх гармонійного поєднання з науково обґрунтованими методами управління спільною діяльністю великих і малих груп людей. Таке урахування цілком стосується й управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів, їх вихованням, особистісним розвитком та соціалізацією, управління всією гамою освітніх процесів та їх забезпеченням.

В умовах гуманізації й демократизації освіти, впровадження її бінарного суб'єкт-суб'єктного характеру вкрай важливо правильно обирати методи та прийоми адаптивного управління. Не можна не погодитися з Т. А. Боровою, яка розглядає адаптивне управління в системі вищого навчального закладу як цілеспрямоване, системне управління, що ґрунтується на відкритій взаємодії учасників управлінського процесу і спрямоване на досягнення кінцевого результату у нестабільній ситуації [11, с. 12]. На жаль, вона не згадує тут про необхідність високої відповідальності й вимогливості педагогів за забезпечення належної якості діяльності студентів та формування їх професійної і соціальної компетентності. Крім того, на наше переконання, надзвичайно важливої ролі набуває така функція вищої школи та її педагогічного складу, як прищеплення самим студентам розуміння сутності адаптивного управління й уміння успішно здійснювати його у своїй майбутній професійній діяльності.

Володіння методологією адаптивного управління відкриває педагогові можливість гнучко змінювати підходи, способи і засоби навчання залежно від конкретної аудиторії, індивідуальних особливостей студента чи нестандартної педагогічної ситуації, яка може виникнути і часто дійсно виникає в освітній практиці. Завдяки ж можливостям адаптивного управління ці ситуації вдається не просто ефективно розв'язувати, а й накопичувати досвід їх розв'язання і формувати у студентів розуміння того, як їх треба розв'язувати. Водночас вони впевнюються у відповідальному ставленні викладача до своєї професійної діяльності й до забезпечення якості їх фахової підготовки.

Тут вкрай важливо не перейти ту тонку межу між гнучкістю як основною рисою адаптивного управління та ліберальним ставленням до своїх студентів та оцінки їх навчально-пізнавальної діяльності, яке межує з безвідповідальністю. Принциповість, послідовність і справедливість педагога стають запобіжними механізмами в процесі застосування ним технології адаптивного управління. Дотримуючись цих принципів своїй професійній діяльності, він може довести до автоматизму практику застосування адаптивних педагогічних технологій. Відтак він ефективно забезпечуватиме досягнення цілей освіти.

З іншого боку, принциповість педагога та його вимогливість педагога як неодмінні професійно значущі риси і якості не мають заважати доброзичливості й людяності у його відносинах зі студентами. І ці якості також мають бути домінантними при виборі варіанту рішення при реалізації стратегії адаптивного управління. В такому разі викладач свідомо підвищує рівень своєї педагогічної майстерності, загальної та професійно-педагогічної культури. Ці ж чинники постають потужним засобом ефективності його виховного впливу на студентів.

Ми впевнені, що належний рівень педагогічної майстерності дозволяє викладачеві навіть інколи відкривати студентам свої професійні «секрети». Це тільки посилює можливості його адаптивних технологій, полегшує їх виховний вплив на студентів, сприяє зростанню довіри студентів до викладача як до особистості, професіонала й педагога. Їх поєднання з розумною вимогливістю та відповідальністю забезпечує формування належного рівня професійної компетентності майбутніх фахівців, розвитку їх власної відповідальності.

Л. І. Фесік, аналізуючи досвід використання адаптивного управління в управлінні навчальними закладами, виділяє такий важливий його напрямок, як забезпечення державно-громадської моделі його здійснення. При цьому у роботі з вчителями реалізується принцип: учитель – співучасник процесу вироблення та здійснення перспективних завдань розвитку школи. У роботі з учнями використовуються нові професійні підходи, що переносять акцент з накопичення знань на формування технологій розумової діяльності учнів. Складовими цієї технології є співпраця учителя й учнів, партнерство на уроці,

спільний процес пізнання й відкриттів, постійне створення ситуації успіху. Хоча адаптивне управління застосовується переважно у середній школі, автор припускає можливість успішного перенесення цих технологій і на вищі навчальні заклади [99]. Ми не тільки цілком поділяємо ці сподівання, а й самі вже маємо певний досвід застосування ідей адаптивного управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Цей досвід дозволяє стверджувати, що адаптивне управління здатне не лише підвищити якість навчання та ефективність професійної підготовки фахівців, але й активізує інтерес студентів, помітно розширює їх мотиваційну сферу, розвиває креативні здібності й інноваційний характер мислення. Так, розроблена і всебічно апробована О. С. Пономарьовим педагогічна технологія діалогового викладу лекційного матеріалу забезпечує постійну включеність студентів у процеси сприйняття, розуміння й засвоєння навчального матеріалу. *Діалог* сприяє адаптації його викладу так, щоб кожному студентові ці процеси найбільш відповідали його індивідуальним особливостям, його пізнавальним здібностям. Водночас у нього зростає інтерес до знань і мотивація навчання.

Викладений матеріал дозволяє стверджувати, що, по-перше, застосування методів адаптивного управління в педагогіці здатне істотно підвищити ефективність навчального процесу і функціонування навчальних закладів взагалі. По-друге, адаптивний підхід для реалізації своїх переваг вимагає від викладача певного рівня педагогічної майстерності, загальної і професійної культури. По-третє, принципи адаптації мають розглядатися як своєрідна логіко-методологічна система, на основі якої необхідна розробка й системне застосування інноваційних педагогічних технологій. По-четверте, основна мета адаптивного підходу в педагогіці може бути успішно досягнута лише за умови відповідального ставлення викладача до своєї діяльності й цілеспрямованого формування відповідальності майбутніх фахівців.

І головне – адаптивне управління в педагогіці закладає надійні підвалини його успішного застосування майбутніми фахівцями у практичній діяльності.

## ПІСЛЯМОВА

Шановні друзі! Ви щойно завершили знайомство з одним з надзвичайно важливих, цікавих, відносно нових, але, на жаль, вкрай недостатньо вивчених і навіть слабо досліджених у теоретичному плані аспектів управління. Логіка управлінської діяльності, як і логіка будь-якого іншого різновиду людської діяльності взагалі виступає своєрідним поєднанням традиційної логіки як науки про закономірності коректного мислення, теоретичних розробок з наукової організації праці, а також критичного осмислення та узагальнення практичного досвіду світового менеджменту. Крім того, логіка діяльності взагалі й логіка управління соціальними системами зокрема істотною мірою використовує те, що прийнято називати здоровим глуздом, який у більшості випадків і складає сутність досягнень практичного менеджменту.

Однак не слід покладатися лише на здоровий глузд та інтуїцію, як і не слід їх повністю ігнорувати. Управління є надзвичайно складним, важливим і відповідальним різновидом людської діяльності, й тому воно вимагає вкрай серйозного ставлення до свого здійснення. В першу чергу це стосується необхідності належної професійної підготовки майбутніх керівників-лідерів, оволодіння ними теоретичними основами управлінської діяльності, в тому числі, безумовно, її логікою та методологією.

Знання й неухильне дотримання керівником принципів і положень логіки управлінської діяльності виступає свідченням високого рівня його професійної компетентності й управлінської культури. Тому знайомство з цією логікою, як і осмислення її вимог, має стати одним з показників належної теоретичної і практичної підготовки менеджера. В той же час не слід забувати, що логіка дає лише загальні рекомендації й не може передбачати всієї множини можливих складних проблемних ситуацій, які виникають в життєвій практиці взагалі та в управлінській діяльності зокрема. Тому логіка управління вимагає творчого підходу керівника до застосування її положень.



Ця творчість значною мірою може бути реалізована у разі послідовного і системного застосування керівником ідей адаптивного управління, яке полягає у максимально можливому урахуванні характерних особливостей конкретної життєвої, виробничої чи управлінської ситуації. Адже адаптивне управління стає сьогодні одним з найбільш дієвих способів підвищення ефективності всієї управлінської діяльності, а отже і процесів функціонування й розвитку відповідних соціальних і соціально-економічних систем. Втілюючи принципи логіки управління, воно водночас забезпечує можливості успішної діяльності в умовах відчутного загострення конкуренції.

Виступаючи проявами інноваційного підходу до управління, його логіка і адаптація самі стають чинниками інноваційного розвитку соціальних систем і тому вимагають вдумливого характеру дій при їх практичному застосуванні.

Ще одна важлива обставина при застосуванні логіки управління полягає у глибокому розумінні керівником визначальної ролі особистісного чинника як основного ресурсу суспільного виробництва, науково-технічного і соціального прогресу. Тому у будь-якому разі необхідно дотримуватися моральнісних норм і обмежень на вибір як цілей управлінської діяльності, та і засобів, спрямованих на успішне досягнення цих цілей. Важливо також обов'язково враховувати вимоги неприпустимості приниження особистої гідності й соціального статусу людей – підлеглих, виконавців, колег, партнерів і навіть конкурентів. Це має серйозно допомогти йому у завоюванні високого професійного та особистого авторитету, який стає важливим чинником успіху керованої ним організації.

Враховуючи, що ця робота є першою з логіки управління, ми розуміємо, що вона не може обійтися без певних недоліків. Тому будемо вдячні читачам за будь-які зауваження і побажання, які обов'язково будуть враховані нами у подальшій роботі. Щиро бажаємо всім успіху в управлінській діяльності та глибокого задоволення від результатів її ефективного здійснення. Ми впевнені, що осмислення вами свого практичного досвіду активно сприятиме не тільки подальшому вдосконаленню вашої професійної і соціальної компетентності, але й формуванню власного бачення і розуміння логіки управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. (Серия «теория и практика менеджмента»).
2. *Андрійчук В. Г.* Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і переоб. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
3. *Арно А., Николь П.* Логика, или Искусство мыслить. М.: Наука, 1991; Харьков: Литера Нова, 2009. – 511 с..
4. *Асєєва І. В.* Професійна компетентність викладача в умовах впровадження у навчальний процес інноваційних педагогічних технологій. Україна і світ: Гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес. Тези доповідей Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів і аспірантів, Харків, 8–9 квітня 2014 року, НТУ «ХП», Харків, 2014..
5. *Бабаєв В. М., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Логіка для інженерів: Підручник. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 531 с.
6. *Вазилевич В. Д.* Зміна базової парадигми економічної освіти – основа забезпечення сучасного рівня підготовки спеціалістів / Віктор Вазилевич // Вища школа. – 2009. – № 9. – С. 31-35.
7. *Бережной О. А.* Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних рішень // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 9. – С. 26-29.
8. *Берков В. Ф., Яскевич Я. С., Павлюкевич В. И.* Логика. Мн.: ТетраСистемс, 1997. – 480 с.
9. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2-х кн. – М.: Экономика, 1989. – Кн.1 – 304 с.; Кн. 2 – 351 с.
10. *Бондаренко В. В., Пономарьов О. С., Романовський О. Г.* Термінологічний словник з надійності технічних систем (українсько-російсько-англомовний): Навчально-методичний посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2005. – 204 с.

11. *Борова Т. А.* Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова. – Харків, 2011. – 380 с.
12. *Будзан Б. П.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
13. *Войшвилло С. К.* Понятие. – М.: Изд-во МГУ, 1967. – 284 с.
14. *Вригт Г. Х., фон.* О логике норм и действий // Логико-философские исследования. Избр. тр. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – С. 245-289.
15. *Вригт Г. Х., фон.* Нормы, истина и логика // Логико-философские исследования. Избр. тр. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – С. 290-410.
16. *Горбачов М. С.* Перебудова і нове мислення для нашої країни і для всього світу. – К.: Політвидав України, 1988. – 271 с.
17. *Горский Д. П., Ивин А. А., Никифоров А. Л.* Краткий словарь по логике. М.: Просвещение, 1991.
18. *Гримблат С. О., Воронов М. В.* Стратегия управления персоналом (выгляд из будущего в будущее). – К.: Ника-Центр, 2004. – 192 с.
19. *Гримблат С. О.* Ефективність інвестиційного забезпечення в умовах кризи // Зб. матер. Всеукраїнської науково-практ. конф. «Оптимізація наукових досліджень – 2009». – Миколаїв, 2009.
20. *Гримблат С. О., Асеева И. В.* Психология управления и экономическая психология (аксиомы, методология, системный подход) // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Зб. наук. праць. – Вип.18 (22). – Харків: «НТУ ХП», 2008.
21. *Гуревичов М. М., Долгарев А. В., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку / за заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХП», 2010. – 240 с.
22. *Гурина М.* Философия: учеб. пособие / пер. с фр. – М.: Республика, 1998. – 540 с.
23. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результат: Пер. с англ.- М.: Школа бизнеса, 1994. – 169 с.

24. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 272 с.
25. *Евланов Л. Г.* Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. — 176 с.
26. Етика соціального управління : навчальний посібник / О. С. Пономарьов, С. О. Завєтний, І. В. Карпенко, С. М. Пазиніч, О. В. Фролова / За заг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2012.–180 с.
27. *Єльнікова Г. В.* Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – К., 2005.– 641 с.
28. *Журавлев А. Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.
29. *Завєтний С. О., Пономарьов О. С.* Комунікативні аспекти філософії управління // Екзистенційні та комунікативні питання управління: Матер. Міжнар. наук.-теор. Конф. – Ч. 1. – Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. – С. 49-53.
30. *Завєтний С. О., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М.* Філософія впливу: монографія. – Харків: Видавець Савчук О. О.; ХНТУСГ імені П. Василенка, 2011. – 204 с.
31. *Задорожный Г. В., Колупаева И. В.* О необходимости преодоления чисто экономического похода в исследовании человеческой деятельности как требование постнеклассической науки и актуализации духовно-нравственных ценностей // Социальная экономика. – 2007. –№ 3-4. – С. 40-53.
32. *Землянський В.* Володимир Бойко: «Причина ж усіх проблем – інерційність мислення на рівні 90-х минулого століття» // Дзеркало тижня. – 17.02.2007. – № 6.
33. *Зиновьев А. А.* Основы логической теории научных знаний. – М.: Наука, 1967. – 260 с.
34. *Зиновьев А. А.* Фактор понимания. – М.: Алгоритм Эксмо, 2006.–528 с.

35. *Иванченко В. М., Ахтереева В. П.* Основы технологии управления. – М.: Менеджмент, 2012.
36. *Ивин А. А., Никифоров А. Л.* Словарь по логике. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1997. – 384 с.
37. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
38. *Кант И.* Критика чистого разума. – Симферополь: Реноме, 2003. – 464 с.
39. *Каган М. С.* Человеческая деятельность (Опыт системного анализа). – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.
40. *Караваева И. А.* Управление адаптивными образовательными системами / И. А. Караваева // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 4 – С. 116-119.
41. *Князев В. Н.* Человек и технология (социально-философский аспект). – К.: Наукова думка, 1990. – 288 с.
42. *Ковальски Р.* Логика в решении проблем. М.: Наука, 1990. – 290 с.
43. *Колдуэлл А. О.* Формирование систем контроля // Современное управление: энциклопедический справочник. – Т.1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1.49-1.54.
44. *Конверський А. Є.* Логіка (традиційна та сучасна). – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 2008. – 536 с.
45. *Кондаков Н. И.* Логический словарь-справочник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Наука, 1975. – 720 с.
46. *Копнин П. В.* Диалектика, логика, наука. – М.: Наука, 1973. – 464 с.
47. *Котарбиньский Т.* Трактат о хорошей работе / пер. с польск. – М.: Экономика, 1975. – 271 с.
48. *Кофман А.* Введение в теорию нечетких множеств / Пер. с фр. – М.: Радио и связь, 1982. – 432 с.
49. Краткий философский словарь / Под редакцией А. П. Алексеева. – Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Проспект, 2001. – 496 с.

50. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Філософія управління: Підручник. – К.: Знання України, 2007. – 306 с.
51. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Детермінанти сучасної філософії освіти // Філософія і сучасність. – 2011. – № 5. – С. 6-10.
52. *Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Шляхи розвитку сучасної філософії інженерної освіти // Вища освіта України. – 2006. – №1. – С.7-12.
53. *Ларри Боссиди, Рэм Чаран.* Исполнение. Система достижения целей. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 328 с.
54. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
55. Логика и компьютер. Моделирование рассуждений и проверка правильности программ / Н. А. Алешина, А. М. Анисов, П. И. Быстров и др.-М.: Наука, 1990. – 240 с.
56. *Лозовой В. О., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С.* Філософія. Логіка. Етика. Естетика: Підручник. – Харків: Право, 2009. – 578 с.
57. *Маргулис А. В.* Диалектика деятельности и потребностей общества. – Белгород: Белгород. пед. ин-т, 1972.
58. *Маркарян Э. С.* Системное исследование человеческой деятельности // Вопросы философии. – 1972. – № 3. – С. 35-57.
59. *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. – Т. 21. – М.: Политиздат, 1961. – 780 с.
60. *Мартиненко В. Ф.* Философия красоты. – Мн.: ТетраСистемс, 1999. – 336 с.
61. *Можейко М. А., Можейко В. А.* Деятельность // Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – С. 311-312.
62. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. – М., 1991.
63. *Пазиніч С. М., Пономарьов О. С., Товажнянський Л. Л.* Логіка інженерної діяльності : підручник. – Харків: НТУ «ХП», 2012. – 480 с.

64. *Платонов К. К.* О системе психологии. – М.: Мысль, 1972. – 216 с.
65. *Пономарьов О. С.* Логіка управління і ефективність функціонування соціальних систем // Теорія і практика управління соціальними системами. – Харків. – 2003. – № 3. – С. 17-24.
66. *Пономарьов О. С.* Логіка і культура професійної діяльності // Філософія і сучасність. – 2008. – Вип. 1. – С. 102-110.
67. *Пономарьов О. С.* Логіка цілепокладання в структурі людської діяльності // Філософія і сучасність. – 2009. – Вип. 3. – С. 36-45.
68. *Пономарьов О. С.* Логіка вибору засобів досягнення цілей діяльності // Філософія і сучасність. – 2010. – № 4. – С.37-46.
69. *Пономарьов О. С.* Деонтична логіка як основа формування методології діяльності і професійної культури // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – № 779' 2007. – Серія: філософія. – С.209-215.
70. *Пономарьов О. С.* Об'єктивне і суб'єктивне в логіці людської діяльності // Філософія і сучасність. – 2011. – № 5. – С. 30-38.
71. *Пономарьов О. С.* Інерційність мислення в логіці людської діяльності // Філософія і сучасність. – 2011. – № 6. – С. 33-40.
72. *Пономарьов О. С.* Основи логіки людської діяльності: Конспект лекцій. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 56 с.
73. *Пономарьов О. С.* Логіка, методологія і технологія людської діяльності // Філософія і сучасність. – 2012. – № 7. – С. 50-58.
74. *Пономарьов О. С., Пазиніч С. М.* Актуальні проблеми сучасної прикладної логіки // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – Т. 21 (60). – № 3. – С. 232-237.
75. *Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К.* Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: Навч.-метод. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2012. – 220 с.
76. *Пономарьов О. С., Гура Т. В.* Контроль в системі управлінських технологій : навч.-метод. посібник. – Харків: НТУ «ХПІ», 2014. – 48 с.

77. Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К. Професіоналізм і відповідальність як чинники адаптивного управління в педагогіці // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2014. – № 4. – С. 69-78.

78. Пономарьов О. С. Технологія управління: навч.-метод. посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2014. – 146 с.

79. Поппер К. Логика и рост научного знания (избранные работы). – М.: Прогресс, 1983. – 605 с.

80. Психология управления: Курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 336 с.

81. Романовський О. Г. Сутнісні характеристики сучасного стану розвитку теорії адаптивного управління в освітніх системах / О. Г. Романовський, М. К. Чеботарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2014. – № 1. – С. 26-33.

82. Словарь по этике / Под ред.. И. С. Кона. – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1983. – 445 с.

83. Смирнов В. А. Логические методы исследования научного знания. М.: Наука, 1997. – 255 с.

84. Стейер Р. Е., Беласко Дж. А. Управление: от старых форм к новым реальностям // Современное управление: энциклопедический справочник. – Т. 1. – М.: Издатцентр, 1997. – С. 1.3-1.9.

85. Степанов А. В. Архитектура и психология: Учеб. пособие для вузов. – М.: Стройиздат, 1993. – 295 с.

86. Тарасенко Н. Ф. Природа, технология, культура. Философско-мировоззренческий анализ / ред. С. Б. Крымский; Академия наук УССР, Институт философии. – Киев: Наукова думка, 1985. – 254 с.

87. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.



88. Тимошук А. С. Методическая разработка проведения занятия по теме «Предмет логики. Формально-логические законы» для слушателей дневной формы обучения. – Владимир: ВлЮИ МЮ РФ, 1999 – 18 с.

89. Товажнянський Л. Л., Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. Педагогіка управління : Навчальний посібник. – Харків: НТУ «ХП», 2003. – 408 с.

90. Товажнянський Л. Л., Пономарьов О. С. Логіко-методологічні аспекти розробки перспективної парадигми інженерної освіти // Теорія і практика управління соціальними системами. – Харків. – 2003. – № 4. – С. 23-31.

91. Товажнянський Л. Л., Пономарьов О. С. Логіко-методологічні основи інженерної діяльності // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2010. – № 3. – С.3-10.

92. Токарук Л. С. Організаційно-адаптивне управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх школах-інтернатах: Автореф. дис... к. пед. наук: 13.00.01/ Київський національний університет імені Тараса Шевченка, – К., 2007, – 20 с.

93. Тофтул М. Г. Логіка: Посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 368 с.

94. Третьяков П. И. Адаптивное управление педагогическими системами: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. ; под ред. П.И.Третьякова. – М. : Центр “Академия”, 2003. – 368 с.

95. Удальцова М. В. Социология управления: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 144 с.

96. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

97. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.

98. Фаренік С. А. Логіка і методологія наукового дослідження: Наук.-метод. посібн. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 340 с.

99. *Фесік Л. І.* Існуючий досвід використання адаптивного управління в управлінні навчальними закладами / Л. І. Фесік // Теорія та методика управління освітою. – 2011. – № 6. – [Електронне наукове фахове видання].
100. *Философский энциклопедический словарь.* – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
101. *Філософський словник соціальних термінів* / Під заг. ред. В. П. Андрущенко. – Харків: Корвін, 2002. – 672 с.
102. *Хинтиikka Я.* Логико-эпистемологические исследования. М.: Прогресс, 1980. – 448 с.
103. *Шадриков В. Д.* Психология деятельности и способности человека. – 2-е изд. – М.: Логос, 1996. – 319 с.
104. *Шегда А.* Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 645 с.
105. *Шинкарук В. И.* Логика, диалектика и теория познания Гегеля. – К.: Изд-во Киевск. ун-та, 1964. – 295 с.
106. *Шредер Г. А.* Руководить сообразно ситуациям. – М.: Интерэкспорт, 1994. – 160 с.
107. *Юдин Э. Г.* Системный подход и принципы деятельности. – М.: Просвещение, 1978. – 369 с.
108. *Alexander P.* A preface to the logic of science. – London – New York: Sheed, 1963.
109. *Bloom H., Calori R., Woot Ph.* L'Art du management Europeen. – Paris: Les Editions d'Organisation, 1994. – 150 p.
110. *Deci E. L., Ryan R. M.* Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. – Berlin: Springer, 1985. – 371 p.
111. *Mises Ludwig, von.* Human Action: A Treatise on Economics. – 4<sup>th</sup> rev. ed. – Irvington-on-Hudson, N.Y.: Fundation for Economic Education. Academic online at: [www.econlib.org/library/Mises/HmA.html](http://www.econlib.org/library/Mises/HmA.html).

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

<i>Авторитарний стиль керівництва</i>	<i>Параметри регулятора</i>
<i>Адаптація персоналу</i>	<i>Партнерство</i>
<i>Адаптивне управління</i>	<i>Педагогіка управління</i>
<i>Адаптивні педагогічні технології</i>	<i>Переконання</i>
<i>Адміністративні операції</i>	<i>Підприємливість</i>
<i>Адресність</i>	<i>Підприємництво</i>
<i>Акт вибору</i>	<i>Підцілі</i>
<i>Активність</i>	<i>Пізнавальна взаємодія</i>
<i>Алгоритм функціонування</i>	<i>Пізнання</i>
<i>Аналітична робота</i>	<i>Планово-економічні функції</i>
<i>Аналітичність</i>	<i>Планування</i>
<i>Атрибутивна ознака</i>	<i>Поважне ставлення</i>
<i>Біосоціальна система</i>	<i>Порушення логіки цілепокладання</i>
<i>Взаємодія</i>	<i>Послідовність</i>
<i>Взаємодоповнювальність</i>	<i>Постановка цілей</i>
<i>Взаємопроникнення</i>	<i>Постнекласична методологія</i>
<i>Вид людської діяльності</i>	<i>Поступальний характер змін</i>
<i>Визначеність мети</i>	<i>Право</i>
<i>Визначення умов</i>	<i>Правомочність</i>
<i>Вимогливість</i>	<i>Праксеологія</i>
<i>Виробничі функції</i>	<i>Практична спрямованість</i>
<i>Вихованість</i>	<i>Предмет вибору</i>
<i>Виховний вплив</i>	<i>Предмет діяльності</i>
<i>Відповідальність</i>	<i>Предмет логіки управління</i>
<i>Внутрішня логіка</i>	<i>Прийнятність</i>
<i>Генезис логіки діяльності</i>	<i>Прийняття рішень</i>
<i>Геометрична інтерпретація</i>	<i>Принцип головного елемента</i>

<i>Групи операцій</i>	<i>Принцип діалектичної суперечності</i>
<i>Деградація</i>	<i>Принцип історизму</i>
<i>Декомпозиція цілей</i>	<i>Принцип каузальності</i>
<i>Демократичний стиль керівництва</i>	<i>Принцип мінімізації витрат</i>
<i>Деонтична логіка</i>	<i>Принцип моральнісної домінанти</i>
<i>Дерево цілей</i>	<i>Принцип системності</i>
<i>Детермінанти</i>	<i>Принцип цілісності</i>
<i>Діагностування</i>	<i>Принциповість</i>
<i>Діалектична логіка</i>	<i>Прогнозованість</i>
<i>Діалог</i>	<i>Прогнозування</i>
<i>Ділова етика</i>	<i>Продукт</i>
<i>Діловий стиль</i>	<i>Проміжні цілі</i>
<i>Діяльність</i>	<i>Промислова безпека</i>
<i>Довгострокові цілі</i>	<i>Простота</i>
<i>Доступність</i>	<i>Професійна культура</i>
<i>Доцільність</i>	<i>Психологічний клімат</i>
<i>Екзистенціал</i>	<i>Психологічні процеси</i>
<i>Економічність</i>	<i>Психологія управління</i>
<i>Естетичність діяльності</i>	<i>Психолого-педагогічні функції</i>
<i>Етика управління</i>	<i>Регулювання діяльності</i>
<i>Ефективність</i>	<i>Регулятивні механізми</i>
<i>Життєва практика</i>	<i>Результат</i>
<i>Життєві цілі</i>	<i>Результативність</i>
<i>Життєві цінності</i>	<i>Рекрутинг</i>
<i>Завдання освіти</i>	<i>Решітка лідерства</i>
<i>Загальний стиль керівництва</i>	<i>Ризик</i>
<i>Загальні управлінські функції</i>	<i>Розвиток</i>
<i>Загальні функції управління</i>	<i>Самоідентифікація</i>
<i>Задоволення</i>	<i>Самоорганізація</i>
<i>Закономірності</i>	<i>Саморегуляція</i>

<i>Засоби мотивації</i>	<i>Самоуправління</i>
<i>Застосовність</i>	<i>Свідомий характер діяльності</i>
<i>Звичай</i>	<i>Свідомість</i>
<i>Змагальність</i>	<i>Світоглядний характер</i>
<i>Знаряддя діяльності</i>	<i>Світоглядні позиції</i>
<i>Зовнішнє управління</i>	<i>Своєчасність</i>
<i>Імовірнісна логіка</i>	<i>Синергетика</i>
<i>Інгерентність</i>	<i>Синергетичні закономірності</i>
<i>Індивідуальний підхід</i>	<i>Система зворотних зв'язків</i>
<i>Індивідуальний стиль керівництва</i>	<i>Система оплати праці</i>
<i>Інерційність</i>	<i>Система Тейлора</i>
<i>Інноваційний розвиток</i>	<i>Системний підхід</i>
<i>Інноваційний характер</i>	<i>Сміливість</i>
<i>мисленняІнтерференція</i>	<i>Соціальна психологія</i>
<i>Інформаційна взаємодія</i>	<i>Соціальна філософія</i>
<i>Інформаційні функції</i>	<i>Соціальне життя</i>
<i>Кадрова політика</i>	<i>Соціологія управління</i>
<i>Кадрові функції</i>	<i>Специфічні функції управління</i>
<i>Керівний вплив</i>	<i>Спеціальні управлінські функції</i>
<i>Командна інформація</i>	<i>Спілкування</i>
<i>Комерційні операції</i>	<i>Справедливість</i>
<i>Комунікація</i>	<i>Спрямованість</i>
<i>Конгломерат</i>	<i>Стиль керівництва</i>
<i>Конкретність</i>	<i>Стиль управління</i>
<i>Контролююча взаємодія</i>	<i>Стимулювання</i>
<i>Контроль</i>	<i>Стратегічні цілі</i>
<i>Контрольовані зовнішні впливи</i>	<i>Страхові операції</i>
<i>Координація</i>	<i>Структура системи управління</i>
<i>Корпоративна культура</i>	<i>Суб'єкт управління</i>
<i>Креативні здібності</i>	<i>Суб'єктивна інформація</i>

<i>Критерії вибору</i>	<i>Суспільна значущість</i>
<i>Критерії управління</i>	<i>Суспільна цінність</i>
<i>Критерій</i>	<i>Сутнісні характеристики</i>
<i>Культура управління</i>	<i>Сутність критичності</i>
<i>Ліберальний стиль</i>	<i>Сутність феномену управління</i>
<i>Логіка адаптивного управління</i>	<i>Твердість</i>
<i>Логіка вибору засобів</i>	<i>Творча взаємодія</i>
<i>Логіка вибору цілей</i>	<i>Творче осмислення</i>
<i>Логіка людської діяльності</i>	<i>Творчість</i>
<i>Логіка творчості</i>	<i>Тектологія</i>
<i>Логіка управління</i>	<i>Телеологія</i>
<i>Людська діяльність</i>	<i>Темпоральна логіка</i>
<i>Маніпулятивний стиль</i>	<i>Теорія менеджменту</i>
<i>Маркетингові функції</i>	<i>Теорія прийняття рішень</i>
<i>Математичний апарат</i>	<i>Теорія складних систем</i>
<i>Мета управління</i>	<i>Технічні операції</i>
<i>Метадіяльність</i>	<i>Технологічні функції</i>
<i>Методологія</i>	<i>Технологія людської діяльності</i>
<i>Методологія діяльності</i>	<i>Технологія управління</i>
<i>Мистецтво</i>	<i>Точкове формулювання</i>
<i>Міждисциплінарний підхід</i>	<i>Традиційні підходи</i>
<i>Можливість реалізації мети</i>	<i>Траєкторне формулювання</i>
<i>Мораль</i>	<i>Трансформація</i>
<i>Моральнісні шукання</i>	<i>Тренд</i>
<i>Морально-етичні принципи</i>	<i>Узгодження</i>
<i>Мотивація</i>	<i>Умови праці</i>
<i>Навчально-виховний процес</i>	<i>Упорядкована послідовність</i>
<i>Надійність</i>	<i>Управління персоналом</i>
<i>Наука</i>	<i>Управлінська діяльність</i>
<i>Наукова організація праці</i>	<i>Управлінська культура</i>

<i>Начальство</i>	<i>Управлінська матриця</i>
<i>Незворотний характер змін</i>	<i>Управлінська програма</i>
<i>Нейтральний стиль керівництва</i>	<i>Управлінське рішення</i>
<i>Неперервність</i>	<i>Управлінські функції</i>
<i>Неповнота парадигми</i>	<i>Фаззі-логіка</i>
<i>Несуперечливість</i>	<i>Фатичні дії</i>
<i>Нечітка логіка</i>	<i>Філогенез</i>
<i>Обґрунтованість мети</i>	<i>Філософський аналіз</i>
<i>Обережність</i>	<i>Філософія освіти</i>
<i>Об'єкт управління</i>	<i>Філософія управління</i>
<i>Об'єктивна інформація</i>	<i>Фінанси</i>
<i>Облікові операції</i>	<i>Фінансові операції</i>
<i>Онтогенез</i>	<i>Функції з організації праці</i>
<i>Оперативна робота</i>	<i>Функції соціального розвитку</i>
<i>Організаційна взаємодія</i>	<i>Функції управління</i>
<i>Організаційна поведінка</i>	<i>Функціонування</i>
<i>Організація</i>	<i>Характер управління</i>
<i>Освітнє середовище</i>	<i>Цілепокладання</i>
<i>Освітні потреби</i>	<i>Цілі управління</i>
<i>Освітній простір</i>	<i>Цільова спрямованість</i>
<i>Освіченість</i>	<i>Ціннісне сприйняття діяльності</i>
<i>Особистісний розвиток</i>	<i>Циклічна повторюваність</i>
<i>Особистісний чинник</i>	<i>Ціннісний сенс</i>
<i>Особистість</i>	<i>Чотирьохстилева модель</i>
<i>Оцінка персоналу</i>	<i>Швидкість</i>
<i>Парадигма</i>	<i>Якісний характер змін</i>
	<i>Якість навчання</i>

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

*Аверченко Л. К.*

*Акофф Р.*

*Алексєєв О. П. (Алексєєв А. П.)*

*Алешина Н. А.*

*Ананьєв Б. Г.*

*Андрійчук В. Г.*

*Андрущенко В. П.*

*Анисов А. М.*

*Анциферова Л. І.*

*Арно А.*

*Аристотель*

*Ароніка Л.*

*Асєєва І. В.*

*Аткінсон Дж.*

*Ахтереева В. П.*

*Бабаєв В. М.*

*Базилевич В. Д.*

*Балл Г. О.*

*Батир Ю. Г.*

*Бекон Ф.*

*Беласко А.*

*Белл Д.*

*Бемовскі К.*

*Бердяєв М. О.*

*Бережной О. А.*

*Берков В. Ф.*

*Бернем Дж.*

*Крымский С. Б.*

*Кульчицька О. І.*

*Курдюмов С. П.*

*Лао Цзи*

*Левін К.*

*Леонтъєв О. М. (Леонтъев А. Н.)*

*Лессінг Г.*

*Лобачевський М. І.*

*Лозовой В. О.*

*Ломов Б. Ф.*

*Маккіавеллі Н.*

*Максвелл Дж. С.*

*Маргулис А. В.*

*Маркарян Е. С. (Маркарян Э. С.)*

*Маркс К.*

*Мартиненко В. Ф.*

*Марш Д.*

*Мацкевич А. Ю.*

*Мельник М.*

*Менлі Дж.*

*Месснер Р.*

*Метьюз В.*

*Митин С. Н.*

*Михальченко М. І.*

*Мізес Л., фон*

*Міллер Дж. Ст.*

*Мільнер Б. З.*



Бех І. Д.  
Блейк Р.  
Блюм Б. С.  
Блюм Х.  
Богданов О. О. (Богданов А. А.)  
Бойко В.  
Бойяї Я.  
Бондаренко В. В.  
Борова Т. А.  
Боссиди Л.  
Бояринцева Н.Н.  
Буданов В. Г.  
Будзан Б. П.  
Бурдьє Л.  
Быстров П. И.  
Валовой Д. В.  
Васубандху  
Вебер М.  
Виготський Л. С.  
Вілфорд Д.  
Вінер Н.  
Віханський О. С.  
Войшвилло С. К.  
Вольтер Ф.  
Воронов М. В.  
Врігт Г. Х., фон. (Вригт)  
Вут Ф.  
Гаврилішин Б.  
Гастєв О. К.  
Гаусс К.

Мітін С. М.  
Можейко М. А.  
Можейко В. А.  
Моїсєєв М. М.  
Мокшанцев Р. І.  
Моляко В. О.  
Моутон Д.  
Наполеон Б.  
Нємов Р. С.  
Никифоров А. Л.  
Николаєнко В. М.  
Ніколіс Г.  
Николь П.  
Ньютон І.  
Олександр Македонський  
Оучі У. (Оучи У.)  
Павличко С.  
Павлюкевич В. И.  
Пагутяк Г.  
Пазиніч С. М.  
Паркін Дж.  
Платон  
Платонов К. К.  
Погрібна А.  
Полліні Г.  
Полякова Г. А.  
Помиткін Е.  
Пономарьов О. С.  
Поппер К.  
Пригожін А. І.

Гегель Г. В. Ф.  
Гелбрейт Дж.  
Геракліт  
Гоббс Т.  
Гольбах П.  
Горбачов М. С.  
Горський Д. П.  
Гримблат С. О.  
Громов І. А.  
Гроссман О.  
Гура Т. В.  
Гуревичов М. М.  
Гурина М.  
Давиденко Т. М.  
Даламбер Ж.  
Де Джордж Р. Т.  
Декарт Р.  
Ден Сяопін  
Дзвінчук Д. І.  
Дідро Д.  
Добронравова І. С.  
Долгарєв А. В.  
Друкер П. Ф.  
Ейніштейн А.  
Енгельс Ф. (Энгельс Ф.)  
Епікур  
Ерлі Ф.  
Еспінас А.  
Ешбі У.  
Євланов Л. Г. (Евланов Л. Г.)

Пригожин І.  
Прутков К.  
Птолемей  
Пуанкаре А.  
Рассел Б.  
Рибалка В. В.  
Рибкін І.  
Робін К.  
Романовський О. Г.  
Рубініштейн С. Л.  
Руссо Ж.-Ж.  
Сартр Ж.-П.  
Сеймур Д.  
Семенов В. А.  
Семиноженко В. П.  
Сенека  
Середа Н. В.  
Сінгер Е.  
Сковорода Г. С.  
Слуцький Є.  
Смирнов В. А.  
Смольков В. Г.  
Сократ  
Спенсер Г.  
Станкевич К.  
Стейєр Р.  
Стенгерс І.  
Степанов А. В.  
Суворов В. С.  
Суворов О. В.

Єльнікова Г. В.	Тарасенко Н. Ф.
Єрманський Й. А.	Татеїсі К.
Журавлев А. Л.	Тейлор Ф. У.
Журавльова Г.	Тенішев В. Н.
Завєтний С. О.	Тимощук А. С.
Заде Л.	Тітов В. Д.
Задорожний Г.В. (Задорожний Г.В.)	Товажнянський Л. Л.
Залесов Г. І.	Токарук Л. С.
Занд Д.	Тофтул М. Г.
Здоровий глузд	Третьяков П.И.
Землянський В.	Удальцова М. В.
Зінов'єв О. О. (Зиновьев А. А.)	Файоль А.
Иванченко В. М.	Фаренік С. А.
Ивин А. А.	Ферхойген Г.
Ингекамп К.	Фесік Л. І.
Каган М. С.	Франк С. Л.
Калорі Р.	Фролова О. В.
Камю А.	Фуко М.
Кант І.	Фуллер Л. Л.
Караваева И. А.	Хабермас Ю.
Каразін В. Н.	Хайдеггер М.
Карпенко І. В.	Хакен Г.
Кемеров В. Є.	Хинтиikka Я.
Кибанов А. Я.	Чаран Р.
Клімов Є. О.	Чеботарьов М. К.
Клочко В. М.	Челишкова М. Б.
Кноррінг В. І.	Черваньова З. О.
Князев В. Н.	Чернавський Д. С.
Князева О. М.	Чингізхан
Ковальски Р.	Чуйко Н. В.

*Кові С.*

*Колдуэлл А. О.*

*Колупаєва І. В. (Колупаєва І. В.)*

*Кон І. С.*

*Конверський А. Є.*

*Кондаков Н. И.*

*Коно Т.*

*Конфуцій*

*Копейкіна Л.*

*Копнін П. В. (Копнин П. В.)*

*Корженко В. В.*

*Корнєв М. М.*

*Коскін В.*

*Костюк Г. С.*

*Котарбінський Т. (Котарбинський)*

*Коут Я.*

*Кофман А.*

*Кремень В. Г.*

*Шадриков В. Д.*

*Шамова Т. І.*

*Шарма Р.*

*Шевченко Т. Г.*

*Шегда А.*

*Шиллер Й.*

*Шинкарук В. И.*

*Шредер Г. А.*

*Юдин Э. Г.*

*Яскевич Я. С.*

*Ясперс К.*

*Alexander P.*

*Bloom H.*

*Calori R.*

*Deci E. L.*

*Mises Ludwig, von*

*Ryan R. M.*

*Woot Ph.*

## ЗМІСТ

Передмова

Вступ

1. Логіка діяльності як передумова її ефективності
  - 1.1. Генезис логіки діяльності
  - 1.2. Логіка, методологія і технологія людської діяльності
  - 1.3. Інерційність мислення і логіка діяльності
  - 1.4. Антропософські виміри логіки людської діяльності
2. Загальне поняття про логіку людської діяльності
  - 2.1. Необхідність логіки людської діяльності
  - 2.2. Логіка вибору цілей діяльності
  - 2.3. Логіка вибору засобів досягнення цілей діяльності
  - 2.4. Принципи логіки діяльності
  - 2.5. Співвідношення об'єктивного і суб'єктивного в логіці діяльності
3. Сутність і зміст управління
  - 3.1. Цілі управлінської діяльності
  - 3.2. Загальна структура управлінської діяльності
  - 3.3. Зміст управлінської діяльності
  - 3.4. Принципи управлінської діяльності
4. Логіка управління
  - 4.1. Потреба в логіці управлінської діяльності
  - 4.2. Логіка в системі наук про управління
  - 4.3. Сутність логіки управління та її призначення
  - 4.4. Природа логіки управління
  - 4.5. Загальні принципи логіки управління
5. Логіко-методологічні основи технології управління
  - 5.1. Цілі організації та цілі управління нею
  - 5.2. Функції управління й логіка їх здійснення
  - 5.3. Логіка і технологія прийняття управлінських рішень
  - 5.4. Детермінанти логіки управлінської освіти

5.5. Філософія управління і логіка суспільного розвитку

6. Логіка адаптивного управління

6.1. Логіка адаптивного управління в соціальних системах

6.2. Адаптивне управління освітніми процесами

6.3. Логіка застосування адаптивного управління в педагогіці

Список рекомендованої літератури

Післямова

Список використаних джерел

Предметний покажчик

Іменний покажчик

Наукове видання

**ПОНОМАРЬОВ Олександр Семенович  
ЧЕБОТАРЬОВ Микола Корнійович  
АСЄЄВА Ірина Володимирівна**

## **ЛОГІКА УПРАВЛІННЯ**

Монографія

Роботу рекомендувала до друку д. пед. н., проф. О. А. Ігнатюк  
В авторській редакції

Підписано до друку. Формат 60х84 1/16. Папір офісний  
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. Наклад  
Зам № . Ціна договірна

---

Видавець і виготовлювач  
Видавничий центр НТУ «ХП»,  
вул. Фрунзе, 21, м. Харків, 61002

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3657 від 24.12.2009